

# Yönetim Bilimleri Dergisi

Journal of Administrative Sciences

- ◆ Bütünleşik Kalite ve Çevre Yönetimi Uygulamaları: Kavramsal Bir Model Önerisi  
Özlem AYAZ ARDA, Ekrem TATOĞLU,  
Lütfihak ALPKAN
- ◆ Tüketici Tatmininde Ürün Yeniliklerinin Etkisini Belirleme: Yeşil Perspektif  
Hande Begüm BUMİN DOYDUK, Cansu AYKAÇ
- ◆ Duygusal Zeka, Problem Odaklı StresleBaşa Çıkma, İyileşme ve DuygusalTükenme İlişkileri  
Şebnem ASLAN, Şerife GÜZEL
- ◆ Social Network: An Emerging Income Distribution Mechanism in Transitional Urban China  
Shun ZHANG, Yixuan WANG, Jieming CHEN,  
Cheng CHENG
- ◆ Rasyonellik ve Homoekonomik Kavramlarına Nöroekonomik Bir Yaklaşım: Frontal Lob, Reptilian Beyin ve Serotonin Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma  
Mahmut Nevfel ELGUN, Nihat Onur AŞIKOĞLU, Hüseyin Çağatay KARABIYIK
- ◆ Bir Ülke-Bir Kıta İlişkileri: Çin-Afrika Örneği  
İbrahim ARSLAN
- ◆ Planning Education in the Case Study of the Course of Metropolitan Planning in Istanbul  
Nihal Ekin ERKAN
- ◆ Küresel Kriz Sonrası Türkiye'de Yeni Para Politikası Yaklaşımının Benimsenmesinde Sermaye Akımlarının Rolü ve Sermaye Kontrollerine İlişkin Bir Değerlendirme  
Nagehan KESKİN
- ◆ Muhalefet Partilerinin Birleşme Politikası ve Nijerya 2015 Genel Seçimlerinde Güç Mücadelesi  
Luqman SAKA, Lere AMUSAN
- ◆ İşgören Sesliliğinin Tükenmişlik ve Bilgi Uçurama Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü  
Serdar YENER
- ◆ EFQM Mükemmellik Modelinin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı  
Mehmet CİRANOĞLU, Kurtuluş KAYMAZ
- ◆ Makroekonomik Değişkenlerin İşsizlik ile İlişkisi: Türkiye Örneği  
Ahmet Tayfur AKCAN, Meliha ENER
- ◆ BIST Şehir Endeksleri Oynaklığının DCC-GARCH Model İle Analizi  
Verda DAVASLIĞİL ATMACA
- ◆ Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri ile İzlenim Yönetimi İlişkisi  
Erdal ALGA, Murat ÖZDEMİR
- ◆ Girişimcilik Merakı ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Girişimcilik Öz-Yeterliliğinin Aracılık Rolü  
Engil ÖZGÜL, Engin YÜCEL
- ◆ Batılı Kuramlar Çerçevesinde Sosyal Diyalog ve Türk Çalışma İlişkilerini Açıklama Denemesi  
Erdem CAM
- ◆ Kalite Yönetim Uygulamalarının Algısal Finansal Performans Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama  
Feridun DUMAN
- ◆ İşletmelerde Teknoloji Yönetimi ve Yetkinlik Bazlı Değerlendirme  
Semih ÖZEL, Ercan ÖZTEMEL
- ◆ Türkiye-AB İlişkilerinde Yeniden Canlanmadan "Hedef Değişimine Doğru"  
Filiz ÇOBAN ÖRAN
- ◆ Amerikan 10 Yıllık Tahvil Faizleri İle Gelişmekte Olan Ülke Borsaları Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi  
Sinem EYÜBOĞLU, Kemal EYÜBOĞLU
- ◆ Türkiye'de Teknolojik İlerleme İle İstihdam Yapısındaki Değişme Projeksiyonu: Endüstri 4.0 Bağlamında Ampirik Analiz  
Erdal AYDIN





T.C.  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Canakkale Onsekiz Mart University

Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences

**YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ**  
*JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES*

**CİLT 16 • SAYI 31 • 2018**  
*Volume 16 • Number 31 • 2018*

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda İki Kez Yayınlanır

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmalarını ile tanınmış üç ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayımlanır veya yayımlanmaz.

*Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)/ Journal of Administrative Sciences (JAS)*  
*Yönetim Bilimleri Dergisi*

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey  
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736  
Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

YBD'de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

**Yayın Türü:** Yaygın Süreli Yayın

**Yayın Şekli:** 6 aylık (Şubat-Ağustos) Türkçe ve İngilizce

**Tasarım-Baskı Hazırlık:** ÇOMÜ Matbaası

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Terzioğlu Kampüsü / Çanakkale  
Tel: 0286 218 00 18 Dahili: 2011  
E-Posta: [matbaa@comu.edu.tr](mailto:matbaa@comu.edu.tr)



Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, TÜBİTAK DERGİPARK, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, PROQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), DergiPark tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors*

*Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are*

ISSN:1304-5318  
E-ISSN:2147-9771

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



**JAS is published twice a year**  
**Vol. 16 No. 31 Year 2018**

Journal of Administrative Sciences is a peer reviewed interdisciplinary journal (both Turkish and English) sponsored by Çanakkale Onsekiz Mart University. The Editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas. Send your articles to [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

JAS publishes original research articles that engage with but not limited to the following subjects: economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration.

Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

### **JAS Indexed or/and Abstracted in**

EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journal Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI) and DergiPark.

### **Editorial Office** **Journal of Administrative Sciences (JAS)**

Yönetim Bilimleri Dergisi  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey  
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736  
Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors*

*Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.*

**ISSN:1304-5318**  
**E-ISSN: 2147-9771**



**YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ**  
**Journal of Administrative Sciences**

Cilt 16. Sayı 31. 2018/ Volume 16. Number 31. 2018  
ISSN:1304-5318 E-ISSN:2147-9771

**SAHİBİ/Owner**

**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi adına Rektör Prof. Dr. Yücel ACER**

**EDİTÖRLER / Editors**

**Prof. Dr. Suat UĞUR (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**  
**Doç. Dr. Özgür TOPKAYA (Asst. Editor-Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**YAZI VE DANIŞMA KURULU/ Editorial Board**  
**Alfabetik Sıra ile / In Alphabetical Order**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| ACER, Yücel (Yıldırım Beyazıt Ü.)      | KÖLEOĞLU Nilay (ÇOMÜ)                 |
| AKTAN Coşkun Can (DEU)                 | KURT Serdar (ÇOMÜ)                    |
| ALPER Yusuf (Uludağ Ü.)                | MURAT Sedat (İstanbul Ü.)             |
| AYDIN, Murat (ÇOMÜ)                    | ÖRNEK Ali Şahin (ÇOMÜ)                |
| BABA Gürol (Ankara SBÜ)                | ÖZDEMİR Süleyman (İstanbul Ü)         |
| BACAK Bünyamin (ÇOMÜ)                  | PAZARCIK Yener (ÇOMÜ)                 |
| BENLİ Abdurrahman (Sakarya Ü.)         | POLOUCEK Stanislav (Silesian U)       |
| BIÇERLİ M. Kemal (Anadolu Ü.)          | SERİM Nilgün (ÇOMÜ)                   |
| BOZKURT Veysel (İstanbul Ü.)           | SÖNMEZLER Gökhan (Trakya Ü.)          |
| CAM Erdem (ÇASGEM)                     | ŞAHİN Levent (İstanbul Ü.)            |
| ELAGÖZ İsmail (ÇOMÜ)                   | TAN Sabri Sami (ÇOMÜ)                 |
| ENER Meliha (ÇOMÜ)                     | TOKOL Tuncer (Uludağ Ü.)              |
| ERKAN Gülgün (ÇOMÜ)                    | TOPBAŞ Ferhat (Balıkesir Ü.)          |
| EROL Mikail (ÇOMÜ)                     | TORUN Mustafa (ÇOMÜ)                  |
| GÖRÜN Mustafa (ÇOMU)                   | TUFAN Ekrem (Anadolu Ü.)              |
| İNCEKARA, Ahmet (İstanbul Ü.)          | UĞUR Suat (ÇOMÜ)                      |
| İPEK, Selçuk (ÇOMÜ)                    | ULUDAĞ M. Bülent (İzmir Katip Çelebi) |
| KARADENİZ Oğuz (Pamukkale Ü.)          | ULUYOL Osman (Adıyaman Ü.)            |
| KARAGÜL, Soner (ÇOMÜ)                  | UZUNOĞLU Sadi (Trakya Ü.)             |
| KAYA İbrahim (İstanbul Ü.)             | YELKİKALAN Nazan (ÇOMÜ)               |
| KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)                   | YILDIRIM Engin (Anayasa Mahkemesi)    |
| KORKUSUZ Refik (İstanbul Medeniyet Ü.) | YİĞİT, Yusuf (ÇOMÜ)                   |

**BU SAYININ HAKEM KURULU / Referees of this Issue**  
**Alfabetik Sıra İle/ In Alphabetical Order**

- |  |  |
|--|--|
| ADAK, İsmail (Yalova Ü.)                   | KARA, Canan Öykü (ÇOMÜ)                        |
| AKATAY, Ayten (ÇOMÜ)                       | KARA, Mustafa (ÇOMÜ)                           |
| AKGÜNDÜZ, Yılmaz (Dokuz E.)                | KARAGÜL, Soner (ÇOMÜ)                          |
| AKTAŞ, Hüseyin (Celal Bayar Ü.)            | KELEŞ, Ruşen (Ankara Ü.)                       |
| ALPTEKİN, Volkan (Katip Çelebi Ü.)         | KORKMAZ, Özge (Bayburt Ü.)                     |
| ALTUNTAŞ, Gültekin (İstanbul Ü.)           | KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)                           |
| ARSLANKAYA, Seher (Sakarya Ü.)             | KÖLEOĞLU Nilay (ÇOMÜ)                          |
| ATMACA, Metin (ÇOMÜ)                       | KURT, Serdar (ÇOMÜ)                            |
| BALAN, Feyza (ÇOMÜ)                        | KURT, Ünzüle (ÇOMÜ)                            |
| BARDAKOĞLU, Övünç (Dokuz E.)               | ÖRNEK, Ali Şahin (ÇOMÜ)                        |
| BAYKAL, Mehmet (İstanbul Ü.)               | ÖZÇELİK, Sezai (Çankırı Karatekin Ü.)          |
| BENLİ, Abdurrahman (Sakarya Ü.)            | ÖZER, Pınar Süral (Dokuz Eylül Ü.)             |
| BİLGİLİ, Alper (ÇOMÜ)                      | PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)                         |
| BOZATAY, Şeniz Anbarlı (ÇOMÜ)              | TEPECİKLIOĞLU, Ali O. (EGE Ü.)                 |
| ÇOLAKOĞLU, Tanju (ÇOMÜ)                    | TOPKAYA, Özgür                                 |
| DEMİRELİ, Erhan (Dokuz Eylül Ü.)           | UYGUN, Ayşe Gülce (ÇOMÜ)                       |
| DOĞAN ÇALIŞKAN, Zehra (Abant İzzet Baysal) | ÜNAL, Bettül Aydoğan (EGE Ü.)                  |
| ELAGÖZ, İsmail (ÇOMÜ)                      | YAĞANOĞLU, Nazmi Y. (ÇOMÜ)                     |
| EROĞLU, Umut, (ÇOMÜ)                       | YAVAŞ, Hikmet (ÇOMÜ)                           |
| ERYILMAZ, Mehmet (Uludağ Ü.)               | YENİHAN, Bora (ÇOMÜ)                           |
| Gülce, Ayşe (ÇOMÜ)                         | YILMAZ, Tuncay (Sakarya Ü.)                    |
| GÜRLER, Özlem Kiren (Dokuz Eylül Ü.)       | YILDIRIM, Yavuz T. (Bandırma Onyedil Eylül Ü.) |
| HACIOĞLU, Güngör (ÇOMÜ)                    | YILDIRIMALP, Sinem, (Sakarya Ü.)               |
| İPEK, Selçuk (ÇOMÜ)                        | YILDIZ, Tayfun (Ardahan Ü.)                    |
| İSLAMOĞLU, Emel, (Sakarya Ü.)              | YOLBULAN, Elif O., (Bağçeşhir Ü.)              |
| KANTEN, Selahattin (ÇOMÜ)                  | ZAIM, Selim (İTÜ)                              |

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden/ Editor's Note.....	ix
<b>Bütünleşik Kalite ve Çevre Yönetimi Uygulamaları: Kavramsal Bir Model Önerisi</b> <i>Integrated Quality and Environment Practices: A Model Proposition</i> Özlem Ayaz Arda, Ekrem Tatoğlu, Lütfihak Alpkan	11
<b>Assessing The Effect of Product Innovations on Consumer Satisfaction: A Green Perspective</b> .....	41
<i>Tüketici Tatmininde Ürün Yeniliklerinin Etkisini Belirleme: Yeşil Perspektif</i> Hande Begüm Bumin Doyduk, Cansu Aykaç	
<b>Duygusal Zeka, Problem Odaklı StresleBaşa Çıkma, İyileşme ve DuygusalTükenme İlişkileri</b> .....	59
<i>The Relationship Between the Emotional Intelligence, Coping With Problem Focused Stress, Recovery and Emotional Exhaustion</i> Şebnem Aslan, Şerife Güzel	
<b>Social Network: An Emerging Income Distribution Mechanism in Transitional Urban China</b> .....	83
<i>Sosyal Ağ: Geçiş Dönemindeki Çin Kentsel Alanlarında Ortaya Çıkan Bir Gelir Dağılımı Mekanizması</i> Shun Zhang, Yixuan Wang, Jieming Chen, Cheng Cheng	
<b>A Neuroeconomic Approach to the Rationality and Homoeconomicus Concepts: A Research Study Over Frontal Lobe, Reptilian Brain and Serotonin Levels</b> .....	109
<i>Rasyonellik ve Homoekonomik Kavramlarına Nöroekonomik Bir Yaklaşım: Frontal Lob, Reptilian Beyin ve Serotonin Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma</i> Mahmut Nevfel Elgun, Nihat Onur Aşıkoğlu, Hüseyin Çağatay Karabıyık	
<b>Bir Ülke-Bir Kıta İlişkileri: Çin-Afrika Örneği</b> .....	125
<i>Country-Continent Relations: A Case Study of China-Africa Relations</i> İbrahim Arslan	
<b>Planning Education in the Case Study of the Course of Metropolitan Planning in İstanbul</b> .....	143
<i>'İstanbul'da Metropolitan Planlama' Dersi Örnek Olayı Çerçevesinde Planlama Eğitimi</i> Nihal Ekin Erkan	
<b>Küresel Kriz Sonrası Türkiye'de Yeni Para Politikası Yaklaşımının Benimsenmesinde Sermaye Akımlarının Rolü ve Sermaye Kontrollerine İlişkin Bir Değerlendirme</b> .....	161
<i>The Role of Capital Flows in the Adoption of New Monetary Policy Approach in Turkey after the Global Crisis and an Assessment on Capital Controls</i> Nagehan Keskin	

<b>The Politics of Opposition Parties Merger and the Struggle for Power in Nigeria's 2015 General Elections</b> .....	197
<i>Muhalefet Partilerinin Birleşme Politikası ve Nijerya 2015 Genel Seçimlerinde Güç Mücadelesi</i>	
<b>Luqman Saka, Lere Amusan</b>	
<b>İşgören Sessizliğinin Tükenmişlik ve Bilgi Uçurma Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü</b> .....	217
<i>The Moderating Role of Employee Voice on the Relationship between Burnout and Whistleblowing</i>	
<b>Serdar Yener</b>	
<b>EFQM Mükemmellik Modelinin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı</b> .....	237
<i>The Contribution of EFQM Excellence Model to Organizations' Strategic Capability</i>	
<b>Mehmet Cıranoğlu, Kurtuluş Kaymaz</b>	
<b>Makroekonomik Değişkenlerin İşsizlik ile İlişkisi: Türkiye Örneği</b> .....	263
<i>The Relationship Between Unemployment and Macroeconomic Variables: The Case of Turkey</i>	
<b>Ahmet Tayfur Akcan, Meliha Ener</b>	
<b>BIST Şehir Endeksleri Oynaklığının DCC-GARCH Model İle Analizi</b> .....	287
<i>Analysis of BIST City Indices Volatility with DCC-GARCH Model</i>	
<b>Verda Davashgil Atmaca</b>	
<b>Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri ile İzlenim Yönetimi İlişkisi</b> .....	309
<i>The Relationship of Political Skills and Impression Management</i>	
<b>Erdal Alga, Murat Özdemir</b>	
<b>Girişimcilik Merakı ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Girişimcilik Öz-Yeterliliğinin Aracılık Rolü</b> .....	331
<i>The Mediator Role of Entrepreneurial Self-Efficacy on the Relationship Between Entrepreneurial Curiosity and Innovativeness</i>	
<b>Engil Özgül, Engin Yücel</b>	
<b>Batılı Kuramlar Çerçevesinde Sosyal Diyalog ve Türk Çalışma İlişkilerini Açıklama Denemesi</b> .....	355
<i>Social Dialogue within the Framework of Western Theories and An Attempt to Explain Turkish Labour Relations</i>	
<b>Erdem Cam</b>	
<b>Kalite Yönetim Uygulamalarının Algısal Finansal Performans Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama</b> .....	381
<i>The Impact of Quality Management Practices on Perceptual Financial Performance: An Investigation on Four and Five Star Hotels</i>	
<b>Feridun Duman</b>	
<b>İşletmelerde Teknoloji Yönetimi ve Yetkinlik Bazlı Değerlendirme</b> .....	409
<i>Technology Management in Businesses and Competency Based Evaluation</i>	
<b>Semih Özel, Ercan Öztemel</b>	

<b>Türkiye-AB İlişkilerinde Yeniden Canlanmadan “Hedef Değişimine Doğru”</b> .....	427
<i>From Revitalization to a “Goal Change” in Turkey-EU Relations</i>	
<b>Filiz Çoban Oran</b>	
<b>Amerikan 10 Yıllık Tahvil Faizleri İle Gelişmekte Olan Ülke Borsaları Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi</b> .....	443
<i>Examining Relationship between US 10-Year Government Bond Yield and Emerging Stock Markets</i>	
<b>Sinem Eyüboğlu, Kemal Eyüboğlu</b>	
<b>Türkiye’de Teknolojik İlerleme İle İstihdam Yapısındaki Değişme Projeksiyonu: Endüstri 4.0 Bağlamında Ampirik Analiz</b> .....	461
<i>Projection of Change in Technological Progress and Employment Structure in Turkey: Empirical Analysis in The Context of Industry 4.0</i>	
<b>Erdal Aydın</b>	
<b>Yazarlar Hakkında</b> .....	473
<b>Yazarlar için Bilgi Notu</b> .....	481
<b>About the Authors</b> .....	487
<b>Notes for Contributors</b> .....	495
<b>Dizin</b> .....	501
<b>Yönetim Bilimleri Dergisi “İntihal” Beyanı</b> .....	505
<b>Journal of Administrative Sciences Plagiarism Statement</b> .....	506



## EDİTÖRÜN NOTU

Hakemli akademik yayın olarak faaliyetini sürdüren Yönetim Bilimleri Dergisine yayınlanması üzere çok değerli akademisyenler tarafından gönderilen makaleler hakem sürecinden geçirildi, olumlu rapor alanlar kabul edildi ve yayına hazır hale getirilerek 31. sayı oluşturuldu. Çok zengin bir içeriğe sahip olan 31. sayıda emeği geçen hakem hocalarımıza ve yazarlara çok teşekkür ederiz.

Dergimizin bu sayısında; çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, ekonometri, iktisat, işletme, kamu yönetimi, maliye, ve uluslararası ilişkiler alanından çok çeşitli çalışmalar yer almaktadır.

İçten saygılarımızla

Prof. Dr. Suat UĞUR

## EDITOR'S NOTE

Various articles have been received, reviewed and made ready for publication in the 31st issue by the editor's office of the Journal of Administrative Sciences. The issue has articles from diverse fields of social sciences. We would like to thank all reviewers and authors who have contributed for the formation of the issue.

In this issue there are several articles in the fields of business management, economics, econometrics, finance, international relations, labor economics and industrial relations, public administration.

Prof. Dr. Suat UĞUR



# Bütünleşik Kalite ve Çevre Yönetimi Uygulamaları: Kavramsal Bir Model Önerisi

Özlem AYAZ ARDA\* & Ekrem TATOĞLU\*\* &  
Lütüfihak ALPKAN\*\*\*

## Öz

*Bu çalışma esas olarak kalite yönetimi (KY) ve çevre yönetim (ÇY) sistemlerini bütünleştirmeye yönelik bir akademik çabayı içermektedir. Öncelikli olarak bu iki sistemin bütünleştirilmesinin altında yatan temel sebepler ve bununla ilgili rol oynayabilecek kurumsal dinamikler incelenmiştir. KY, ÇY ve kalite-çevre yönetimi (KÇY) boyutları kapsamlı bir literatür araştırması ile gözden geçirilmiş ve bunların firma performansı ile ilişkilerini ortaya koyan kavramsal bir model önerisi sunulmuştur. Ayrıca, söz konusu model önerisinin gerek yöneticiler gerekse akademisyenler açısından fayda ve önemi ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:** Kalite yönetimi, çevre yönetimi, kalite-çevre yönetimi, bütünleşik yönetim sistemleri, firma performansı.*

## Integrated Quality and Environment Management Practices: A Model Proposition

### Abstract

*This study essentially attempts to integrate quality management (QM) and environmental management (EM) systems from an academic standpoint. To do this, the key underlying motives and relevant organizational dynamics behind the need for combining these two management systems are investigated. Then, drawing on the extant literature, we review the primary dimensions of QM, EM and quality-environmental management (QEM) systems and develop a conceptual model linking their effects with firm performance. Moreover, we also provide managerial relevance and academic implications of our proposed model.*

***Key Words:** Quality management, environmental management, quality-environmental management, integrated management systems, firm performance.*

\* Yard. Doç. Dr. Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Lefkoşe, KKTC

\*\* Prof. Dr. İbn-i Haldun Üniversitesi, Yönetim Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Başakşehir 34494, İstanbul, Türkiye

\*\*\* Prof. Dr. İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Maçka 34367 İstanbul, Türkiye



## 1. GİRİŞ

Günümüzde bir çok firma, pazardan gelen baskılar, içsel sistemlerden gelen zorunluluklar, dış paydaşlar, yerel yönetimler ve toplumun genelinden gelen talepler sebebiyle kalite yönetimi (KY), çevre yönetimi (ÇY), sağlık ve güvenlik<sup>1</sup>, tedarik zinciri<sup>2</sup>, sürdürülebilirlik<sup>3</sup> gibi bir çok yönetim sistemini bünyelerine almakta ve zamanla bu sistemleri birbirleriyle örtüşecek şekilde birleştirmektedirler<sup>4</sup>. Firmalar, özellikle gerek müdahale alanları gerekse felsefi anlamda birbiriyle örtüşen kalite ve çevre yönetimi (KÇY) sistemlerini kurmak için çok ciddi yatırımlar yapmakta ve kaynaklarının önemli bir bölümünü bu sistemler için ayırmaktadırlar<sup>5</sup>. Özellikle müşterilerin çevreye duyarlı olan işletmelerin ürünlerini seçme eğiliminde olmaları<sup>6</sup>, işletmelerin sadece tedarikçi seçimlerini etkilemekle kalmayıp mevcut kalite yönetimi (KY) uygulamalarına çevre yönetimi (ÇY) uygulamalarını da ilave etmelerine neden olmaktadır<sup>7</sup>.

KY, ilgili literatürün önde gelen çalışmalarınca, kurumun içindeki tüm fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi ve devamlı kılınmasına odaklanan bütüncül bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır<sup>8</sup>. Bu kavram çoğu zaman karşımıza toplam kalite yönetimi (TKY) olarak çıkar ve EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı), ISO 9001 gibi standartların ötesine geçen bir yönetim yaklaşımıdır<sup>9</sup>. ÇY ise doğal çevreye verilebilecek zararların en aza indirilmesi için benimsenen bir dizi teknik ve

- 1 Joao Carlos De Oliveira Matias and Denis A Coelho, 'The Integration of the Standards Systems of Quality Management, Environmental Management and Occupational Health and Safety Management', *International Journal of Production Research*, 40/15 (2002), 3857-66.
- 2 Ana Cristina Fernandes and others, 'Supply Chain Management and Quality Management Integration: A Conceptual Model Proposal', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34/1 (2017), 53-67; Pejvak Oghazi and others, 'Unity Is Strength: A Study of Supplier Relationship Management Integration', *Journal of Business Research*, 69/11 (2016), 4804-10.
- 3 Chu-hua Kuei and Min H. Lu, 'Integrating Quality Management Principles into Sustainability Management', *Total Quality Management & Business Excellence*, 24/1-2 (2013), 62-78.
- 4 Gale Wilkinson and Barrie George Dale, 'Integrated Management Systems: An Examination of the Concept and Theory', *The TQM Magazine*, 11/2 (1999), 95-104; S Karapetrovic and Marti Casadesús, 'Implementing Environmental with Other Standardized Management Systems: Scope, Sequence, Time and Integration', *Journal of Cleaner Production*, 17/5 (2009), 533-40.
- 5 Frank Wiengarten and Mark Pagell, 'The Importance of Quality Management for the Success of Environmental Management Initiatives', *International Journal of Production Economics*, 140/1 (2012), 407-415.
- 6 J M Ginsberg and P N Bloom, 'Choosing the Right Green Marketing Strategy', *MIT Sloan Management Review*, 48/1 (2004), 79-85; Charbel Jose Chiappetta Jabbour and Fernando Cesar Almada Santos, 'Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model', *Journal of Cleaner Production*, 16/1 (2006), 51-58.
- 7 José F. Molina-Azorín and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', *International Journal of Management Reviews*, 11/2 (2009), 197-222.
- 8 Barbara B Flynn, Roger G Schroeder and Sadao Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', *Journal of Operations Management*, 11/4 (1994), 339-66; Hale Kaynak, 'The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance', *Journal of Operations Management*, 21/4 (2003), 405-35.
- 9 Molina-Azorín and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197-222.

kurumsal uygulamayı kapsayan bir yönetim biçimidir<sup>10</sup>. Yine ÇY de ISO 14001 gibi belli başlı standartların ötesinde ve firmanın birçok fonksiyonunun içinde yer alan bir yaklaşımdır. KÇY, KY ve ÇY'nin entegre edilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. KÇY entegrasyonunda çoğu zaman KY boyutları, ÇY boyutlarını tanımlamak için bir temel oluşturur<sup>11</sup>. KÇY temel anlamda KY ilkelerinin ÇY ilkelerine uygulanmasıyla elde edilen bir yönetim biçimini ifade eder<sup>12</sup>. Bütünleşik bir sistem olan KÇY, her bir sistemin ayrı ayrı sağlayabileceği katkıdan çok daha fazla katkı sağladığı gerek akademisyenler gerekse yöneticiler tarafından kabul edilmektedir<sup>13</sup>. KY felsefesinin, çevre bilincini kapsamıyla ve buna belli bir gelişim kazandırmasıyla artık günümüzde KÇY firmalar için stratejik bir konuma erişmiştir.

Yönetim sistemlerinin günden güne daha fazla firma tarafından, sadece uygulanacak bir takım kurallar bütünü olmak yerine, birer kaynak ve kabiliyet olarak be-nimseniyor olması, kurumların bu derece belirsiz ekonomik ve sosyal şartlar altında istikrarlı kalmak, buldukları ortamları ve şartları tahmin edebilmek ve varlıklarını uzun süreli kılabilme amacıyla (Litz, 1996: 1355). KY stratejik açıdan pazarlama, satış, üretim süreçleri tedarik yönetimi gibi kaynak ve kabiliyetlere önemli katkılar sağlarken, ÇY sosyal ve etik sorumluluğun sürekliliğini sağlayan önemli bir yönetsel kabiliyet olarak konumlanabilmektedir<sup>14</sup>. Bütünleşik KÇY uygulamalarının işletmelerin farklılaşma stratejilerine ve rekabet avantajı yaratmaya yönelik katkıları uygulamada sıkça ifade edilmesine rağmen, konu ile ilgili mevcut literatürde yer alan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Konu ile ilgili uzman ve akademisyenler, KÇY sistemlerinin birlikte uygulanmasının işletmelerin verimliliğine, etkinliğine hatta inovasyon ile ilgili uygulamalarına önemli katkılar sağlayacağını öne sürmektedirler<sup>15</sup>. Birden fazla yönetim sistemini entegre etmeye çalışan firmaların ilgilendiği en

- 10 Jacqueline Cramer, 'Environmental Management: From "fit" to "stretch"', *Business Strategy and the Environment*, 7/3 (1998), 162–72; M Sharfman, R Ellington and M Meo, 'The next Step in Becoming "green": Life-Cycle Oriented Environmental Management', *Business Horizons*, 40/3 (1997), 13–22.
- 11 Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222; J Sarkis, 'Evaluating Environmentally Conscious Business Practices', *European Journal of Operational Research*, 107/1 (1998), 159–74; E Craigmccge and Abhay K Bhushan, 'Applying the Baldrige Quality Criteria to Environmental Performance: Lessons from Leading Organizations', *Environmental Quality Management*, 3/1 (1993), 1–18; Grace H. Wever and George F. Vorhauer, 'Kodak's Framework and Assessment Tool for Implementing TQEM', *Environmental Quality Management*, 3/1 (1993), 19–30.
- 12 Linda C Angell and Robert D Klassen, 'Integrating Environmental Issues into the Mainstream: An Agenda for Research in Operations Management', *Journal of Operations Management*, 15/5 (1999), 575–598.
- 13 Molina-Azorin, J.F., Tari, J.J., Claver-Cortes, E. and Lopez-Gamero, M.D, "Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration", *International Journal of Management Reviews*, 11,2, 2009, 197-222; Corbett, L., and Cutler, D., "Environmental management systems in the New Zealand plastics industry". *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 2000, 204–224.
- 14 Juan Alberto Aragon-Correa and Sanjay Sharma, 'A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strateg', *Academy of Management Review*, 28/1 (2003), 71–88.
- 15 S Karapetrovic and W Willborn, 'Integration of Quality and Environmental Management Systems', *The TQM Magazine*, 10/4 (1998), 204–13; Karapetrovic and Casadesús, 'Implementing Environmental with Other Standardized Management Systems: Scope, Sequence, Time and Integration', 533–40.

önemli soru bu sistemlerin entegre edilmesiyle elde edilecek verimliliğin, sistemlerin tek başına işlemesine göre daha fazla değer sağlaması üzerinedir<sup>16</sup>.

Söz konusu çalışmamızın cevap aradığı temel iki araştırma sorusu vardır: (i) KÇY uygulamalarının temel boyutlarının (bileşenleri) neler olduğu ve (ii) KÇY uygulamalarının işletme finansal performansı üzerindeki etkisinin nasıl olduğudur. Mevcut çalışmanın en önemli katkılarından biri de ortaya atılan önermelerle, gelecekte yapılabilecek görgül bir çalışmaya öncü olmaktır. Bununla birlikte, KÇY uygulamalarının boyutlarının ortaya konulması, ve böylelikle KY ve ÇY literatürlerinin ve bu yönetim sistemlerinin bağlı olabilecekleri kuramların da altının çizilmesine yardımcı olunması amaçlanmıştır. Özellikle ikinci bölümde yer alan sentez yaklaşımı, kurumsal dinamikler açısından her iki yönetim sistemini de masaya yatırıp ayrıştıktıkları ve buluştukları yerleri ortaya koyarak, bu sistemlerin bütünleşmesinin etkilerine ve faydalarına dikkat çekmektedir. Üçüncü bölümde geniş bir literatür araştırması yapılmış ve önermeler eşliğinde kavramsal bir model önerisi sunulmuştur.

## 2. KALİTE VE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK İHTİYAÇ

Bu çalışmada, firma performansına ulaşmada KY ve ÇY sistemlerinin bütünleştirilmesi ve bu bütünleşmenin firma verimliliği ve etkinliği açısından etkileri ortaya konmaktadır. Çalışmanın bu bölümündeki amaç, KY ve ÇY'nin birer yönetimsel model olarak birleştikleri ve ayrıştıktıkları yerlerin sentezi ile profesyonel hayata ve ilgili akademik disiplinlere kapsamlı bir iç görüş sağlamaktır. Ayrıca, bu sentez ile daha sonraki bölümlerde ortaya koyacağımız önermelerin tartışmasına bir temel oluşturmak hedeflenmektedir.

Tablo 1 her iki yönetim sisteminin özellikle ayrıştıktıkları ve birleştikleri yerleri ortaya koymaktadır.

---

<sup>16</sup> Merce Bernardo and others, 'How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study', *Journal of Cleaner Production*, 17/8 (2009), 742–50; Fernandes and others, 'Supply Chain Management and Quality Management Integration: A Conceptual Model Proposal', 53–67.

**Tablo 1.** Kalite Yönetimi ve Çevre Yönetimi'nin Birleştiği ve Ayrıştığı Yerler

Sistemsel Dinamikler	Kalite Yönetimi Sistemi	Çevre Yönetimi Sistemi
Nihai amaç	Sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, çalışan katılımı <sup>17</sup>	Meşruiyet, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk <sup>18</sup> .
Kapsam	Üst yönetim, çalışanlar, süreçler, müşteriler, tedarikçiler <sup>19</sup>	KY'nin kapsamına ek olarak kamusal ve doğal çevre <sup>20</sup>
İlişkili disiplinler ve kuramlar	Stratejik yönetim <sup>21</sup>	Kurumsal sosyal sorumluluk <sup>22</sup>
Değişim hızı	Kısmen hızlı <sup>23</sup>	Yavaş <sup>24</sup>
Paydaşlar ve uyum alanları	Müşteriler ve tedarikçiler ağırlıklı, kısa-orta vadeli, interaktif <sup>25</sup> , Teknik şartlara, müşteri beklentilerine uyum <sup>26</sup>	Yerel yönetimler, STKlar, uzun vadeli, sabit <sup>27</sup> Kanuni düzenlemelere, toplumsal beklentilere uyum <sup>28</sup>
Karar verme süreci	Sistematik, amaca yönelik <sup>29</sup>	Mutat – müşterek akla uygun <sup>30</sup>

- 17 John C Anderson and others, 'A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings', *Decision Sciences*, 26 (1995), 637–58; Thomas C. Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', *Strategic Management Journal*, 16/1 (1995), 15–37.
- 18 P Shrivastava, 'Environmental Technologies and Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, 16/1 (1995), 183–200; Sime Curkovic, Shawnee Vickery and Cornelia Droge, 'Quality-Related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance', *Decision Sciences*, 31/4 (2000), 885–902.
- 19 Kaynak, 'The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance', 405–35; JV Saraph, PG Benson and RG Schroeder, 'An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management', *Decision Sciences*, 20/4 (1989), 810–29 <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x>>; Flynn, Schroeder and Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', 339–66; Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15–37.
- 20 Bulent Menguc and Lucie K Ozanne, 'Challenges of the "green Imperative": A Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation-Business Performance Relationship', *Journal of Business Research*, 58/4 (2005), 430–38; Cramer, 'Environmental Management: From "fit" to "stretch"', 162–72; Sharfman, Ellington and Meo, 'The next Step in Becoming "green": Life-Cycle Oriented Environmental Management', 13–22.
- 21 Gary Hamel and Coimbatore K Prahalad, 'Corporate Imagination and Expeditionary Marketing', *Harvard Business Review*, 69/4 (1991), 81–92.
- 22 Magali Delmas and Michael W Toffel, 'Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework', *Business Strategy and the Environment*, 13/4 (2004), 209–22.
- 23 Douglas Dow, Danny Samson and Steve Ford, 'Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute To Superior Quality Performance?', *Production and Operations Management*, 8/1 (1999), 1–27 <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1937-5956.1999.tb00058.x>>.
- 24 F D Sturdivant and J L Ginter, 'Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance', *California Management Review*, 19/3 (1977), 30–39.
- 25 Ismail Sila, 'Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study', *Journal of Operations Management*, 25/1 (2007), 83–109.
- 26 S F Slater and J C Narver, 'Market Orientation and the Learning Organization', *Journal of Marketing*, 59/July (1995), 63–74.
- 27 Stephen Fineman and Ken Clarke, 'Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response', *Journal of Management Studies*, 33/6 (1996), 715–30.
- 28 J Meyer and B Rowan, 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, 83 (1977), 340–363.
- 29 Richard W Scott and Gerald F Davis, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*, Pearson In (New Jersey, 2007).
- 30 Valery S Katkalo, Christos N Pitelis and David J Teece, 'Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities', *Industrial and Corporate Change*, 19/4 (2010), 1175–86.

İstisnasız tüm kurum ve kuruluşların birincil ortak amacı değer yaratmaktır<sup>31</sup>. Değer yaratmanın birçok yolu vardır; pazarlama perspektifinden bu değer müşterilere ürün ve hizmetler üzerinden sağlanan tatminle, finans perspektifinden hisse sahiplerine kar üzerinden dağıtılan payla, yönetim perspektifinden ise sosyal paydaşların avantajına olabilecek çeşitli stratejiler yaratmakla olur<sup>32</sup>. KY ve ÇY sistemlerinin değer yaratma tarzları aslında birçok açıdan benzeşmekte, benzemeyen tarafları ise birbirini tamamlar niteliktedir. Bu iki yönetim sisteminin birleştirilmesinin altında yatan sebeplerin en önemlilerinden biri firmanın değer yaratmasını sağlamadaki ayrı ayrı yaratılan katkının bütünlük bir KÇY sistemi ile daha fazla olacağı düşüncesidir<sup>33</sup>.

*Nihai amaç:* KY'nin nihai amacı mevcut durumun sürekli geliştirilmesini sağlayan, problemlerin önlenmesine yardımcı olan kaliteye doğru yönlendirilmiş bir yaklaşımdır<sup>34</sup>. ÇY ise doğal kaynakların hızlı tüketimi, israfı, ozon tabakasının yıpranması, ormanlık alanların bozulması, erozyon ve diğer her türlü çevresel kirlenmenin dünyamızı tehdit eder hale gelmesi ile firmaların bu konulara duyarlı stratejiler geliştirmesi ve hatta buna zorlanması sonucunda ortaya çıkmıştır<sup>35</sup>. Her iki yaklaşım da ayrı amaçlar gütsse de kurumsal verimlilik ve etkililik için birbirini tamamlayan katkılar üretmeleri söz konusudur<sup>36</sup>. Ayrıca, her iki yönetim sistemi de firmanın devamlılığı için rekabet avantajı yaratma ve belli bir performans dâhilinde faaliyetlere devam etme amacını ortak olarak gütmektedirler.

*Kapsam:* KY bir firmada performansın tüm boyutlarında iyileştirme yapmaya yönelik, tamamıyla bütünlüştürülmüş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar, tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetlerden oluşur<sup>37</sup>. Bu da sistemin firmanın müşterileri, tedarikçileri, rakipleri gibi birincil çevresini kapsadığını göstermektedir. Fir-

- 31 R B Woodruff, 'Customer Value: The next Source for Competitive Advantage', Journal of the Academy of Marketing Science, 25/2 (1997), 139-53.
- 32 Executive, 17/2 (2003), 56-67; Davis Barnes, 'Understanding Business: Processes', in The Value Chain and Competitive Advantage, ed. by Michael Porter, 2nd edn (Routledge, London, 2001), 50-66.
- 33 IA Beckmerhagen and others, 'Integration of Management Systems: Focus on Safety in the Nuclear Industry', International Journal of Quality & Reliability Management, 20/2 (2003), 210-28; S Zeng, P Tian and J Shi, 'Implementing Integration of ISO 9001 and ISO 14001', Managerial Auditing Journal, 20/4 (2005), 394-407; A Zutshi and A Sohal, 'Integrated Management System: The Experiences of Three Australian Organisations', Journal of Manufacturing Technology Management, 16/2 (2005), 211-232.
- 34 Anderson and others, 'A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings', 637-58; Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15-37; Sime Curkovic and others, 'Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through Structural Equation Modelling', International Journal of Production Research, 38/4 (2000), 765-91; Cipriano Forza and Roberto Filippini, 'TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model', International Journal of Production Economics, 55/1 (1998), 1-20.
- 35 Stuart L Hart, 'Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World', Harvard Business Review, 75/1 (1997), 66-77; M P Miles and JG Covin, 'Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage', Journal of Business Ethics, 23/3 (2000), 299-311.
- 36 Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197-222.
- 37 Saraph, Benson and Schroeder, 'An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management', 810-29.



malar ÇY sistemi kurulurken rekabet avantajı sağlama hedefinin yanı sıra, hükümetlerin kanuni düzenlemelerine, STK'ların taleplerine uyum sağlama gibi amaçlar da gütmektedir<sup>38</sup>. Bu çerçevede, ÇY'nin analizlerinde ele aldığı ve odaklandığı merciler ülke geneli hatta bölge ve bazen de dünya geneli olabilirken<sup>39</sup>, KY'nin analiz birimlerinin firma, sektör veya rakipler özelinde kaldığı görülmektedir. Örneğin, çevre kirliliği raporları ülkesel ve bölgesel bazda değerlendirilmektedir ve bunların sosyo-kültürel etkileri yine bölge veya ülke bazında ele alınmaktadır.

*İlişkili disiplinler ve kuramlar:* İlgili disiplinler açısından baktığımızda KY'nin rekabet avantajıyla<sup>40</sup> ÇY'nin ise kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ile ilgili olduğunu görüyoruz<sup>41</sup>. Stratejik yönetim kuramlarını baz alan araştırmaların temel yetkinlikler<sup>42</sup>, değer zinciri<sup>43</sup> ve rekabet stratejileri<sup>44</sup>, kaynak temelli görüş (KTG)<sup>45</sup> gibi konularda odaklandığını görmekteyiz ki bu konular KY'nin ulaşmaya çalıştığı performans sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu konuda son yirmi yıldır araştırmacılar önemli çalışmalarla KY literatürüne ve ilgili boyutlarına katkıda bulunmaktadır<sup>46</sup>. KSS nosyonuna baktığımızda ise bu çalışmaların kurumsal sorumluluk<sup>47</sup>, etik yönetimi<sup>48</sup>, çevresel sürdürülebilirlik<sup>49</sup> gibi konuları kapsadığını ve birçok çalışmada ÇY ve KSS perspektifinin örtüşüğünü görüyoruz<sup>50</sup>.

- 
- 38 Curkovic and others, 'Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through Structural Equation Modelling', 765–91.
- 39 Fineman and Clarke, 'Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response', 715–30.
- 40 D I Prajogo and A S Sohal, 'The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance—the Mediating Role of TQM', *European Journal of Operational Research*, 168/1 (2006), 35–50.
- 41 M Walker and H Mercado, 'The Resource-worthiness of Environmental Responsibility: A Resource-based Perspective', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22/4 (2015), 208–21.
- 42 Hamel and Prahalad, 'Corporate Imagination and Expeditionary Marketing', 81–92.
- 43 Barnes, 'Understanding Business: Processes', 50–66.
- 44 M E Porter, 'Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability', *Financial Analysts Journal*, 36/4 (1980), 30–41.
- 45 Jay Barney, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17/1 (1991), 99–120.
- 46 Flynn, Schroeder and Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', 339–66; Danny Samson and Mile Terziovski, '(), "The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance"', *Journal of Operations Management*, 17/4 (1999), 393–409; Kaynak, 'The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance', 405–35; Mehran Ebrahimi and Mehran Sadeghi, 'Quality Management and Performance: An Annotated Review', *International Journal of Production Research*, 51/18 (2013), 5625–5643.
- 47 CB Bhattacharya, Sankar Sen and Daniel Korschun, *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value* (Cambridge, 2011).
- 48 Andreas B Eisingerich and Gunjan Bhardwaj, 'Does Social Responsibility Help Protect a Company's Reputation', *MIT Sloan Management Review*, 52/3 (2011), 18–.
- 49 Robert Goodland, 'The Concept of Environmental Sustainability', *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26/1 (1995), 1–24.
- 50 Kathy Babiak and Sylvia Trendafilova, 'CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18/1 (2011), 11–24; H Wahba, 'Does the Market Value Corporate Environmental Responsibility? An Empirical Examination', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15/2 (2008), 89–99; Delmas and Toffel, 'Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework', 209–22; Lopin Kuo, Chin-Chen Yeh and Hui-Cheng Yu, 'Disclosure of Corporate Social Responsibility and Environmental Management: Evidence from China', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19/5 (2012), 273–87.

*Değişim hızı:* KY yaklaşımı müşteriler, rakipler, sektör, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler açısından içinde bulunduğu çevrenin oldukça hızlı değiştiği yönünde bir varsayımda bulunur<sup>51</sup>. Bu sebeple değişen dinamiklere çabuk cevap verebilmek için ihtiyaç duyulduğunda esnek olmak gerekir<sup>52</sup>. Aynı zamanda, firmalar buldukları toplumu ve çevreyi anlamak için belli bir kabiliyet geliştirmeli ve yerel toplulukların, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya muktedir olmalıdırlar<sup>53</sup>. KSS açısından kurumsal boyuttaki çevrelere, toplum ve kültürel boyuttaki meselelere odaklanıldığı için değişimler KY sistemlerinin varsayımlarına göre daha yavaş olarak nitelendirilmektedir<sup>54</sup>. Kurumlar, hantal ve süreç bağımlı yapılarından dolayı sosyo-kültürel çevreye yönelik politikalarını yapılandırırken daha yavaş olma eğilimindedirler<sup>55</sup>. Bu sebeple ÇY uygulamaları özellikle KSS çerçevesinde, KY uygulamalarına kıyasla, nispeten daha yavaş süreçler izler.

*Paydaşlar ve uyum alanları:* KY süreç olarak, iç ve dış ortamlarda firmanın değer yaratma dinamiklerini devam ettiren, ÇY bunu topluma ve bağlı bulunulan çevrelere uyum göstererek gerçekleştirmeyi hedefler. KY nin işlevi değer yaratmak üzere kuruluyken<sup>56</sup>, ÇY'nin işlevi çevreye, topluma ve kültüre uyum göstererek kurumun meşruiyetini ve böylelikle devamlılığını sağlamak olarak görülür. Dinamik çevre koşullarına uyum göstermek üzere yapılan kurumsallık teorisinin de<sup>57</sup> değiştiği üzere, firmaların en önemli amaçlarından biri bulunulan topluma uyum sağlayarak meşruiyet elde etmektir. Her iki yaklaşım da gerek sektörel gerekse iç süreçler anlamındaki dinamiklerin karşılıklılığı, birbirlerine bağımlı ve birbirleriyle bağlantılı olmaları gerektiğini kabul eder ve her iki yaklaşımın kapsadığı paydaşlar birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturur. KY ve ÇY'nin sağlayacakları değer açısından kapsadıkları paydaşlar birbiriyle örtüşmekten ziyade iki sistem birleştiğinde daha geniş bir hal almaktadır<sup>58</sup>. Aslında yönetim sistemlerinin entegrasyonu

51 Abdul Talib Bon and Esam MA Mustafa, 'Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework', *Procedia Engineering*, 53 (2013), 516–29.

52 Dow, Samson and Ford, 'Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute To Superior Quality Performance?', 1–27.

53 Deanna Kemp, Richard Boele and David Brereton, 'Community Relations Management Systems in the Minerals Industry: Combining Conventional and Stakeholder Driven Approaches', *International Journal of Sustainable Development*, 9/4 (2006), 390–403; Deanna Kemp, 'Community Relations in the Global Mining Industry: Exploring the Internal Dimensions of Externally Orientated Work', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17/1 (2010), 1–14; Daniel M Franks and Frank Vanclay, 'Social Impact Management Plans: Innovation in Corporate and Public Policy', *Environmental Impact Assessment Review*, 43 (2013), 40–48.

54 Sturdivant and Ginter, 'Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance', 30–39.

55 T Pihkala, V Harmaakorpi and S Pekkarinen, 'The Role of Dynamic Capabilities and Social Capital in Breaking Socio-institutional Inertia in Regional Development', *International Journal of Urban and Regional Research*, 31/4 (2007), 836–52.

56 Slater and Narver, 'Market Orientation and the Learning Organization', 63–74; Kee-Hung Lai, 'Market Orientation in Quality-Oriented Organizations and Its Impact on Their Performance', *International Journal of Production Economics*, 84/1 (2003), 17–34; Mehmet Demirbag and others, 'TQM and Market Orientation's Impact on SMEs' Performance', *Industrial Management & Data Systems*, 106/8 (2006), 1206–1228.

57 Meyer and Rowan, 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', 340–363.

58 Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222.

ile elde edilmesi beklenen en önemli sonuçlardan birisi ulaşılan paydaşlar kapsamındaki artıştır<sup>59</sup>. Bu sebeple KY ile bütünleşen bir ÇY sistemi (KÇY) kapsamı iç ve dış paydaşları yaygın bir şekilde içermektedir. KY yakın ve iş ile ilişkili paydaşları kapsarken, ÇY'nin belli başlı toplumsal, kurumsal ve kültürel oluşumları kapsadığı görülmektedir.

*Karar verme süreçleri:* Karar vericiler, kurumlarının devamına ve değer yaratabilmesine ilişkin belli başlı amaçlar ve hedefler oluşturarak uygulamalarda bulunurlar. Bu hedef, amaç ve strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinde kurum kaynaklarını, kapasitelerini, kabiliyetlerini, firmanın iç ve dış çevrelerini bir bütün olarak görmek ve kapsamak durumundadırlar. Stratejik yönetim literatürü ile ilişkilendirdiğimiz KY çerçevesince yöneticilerin (karar vericilerin), belirsizlik, veri kısıtları ve sezgisel yanılıklar varlığında rasyonel seçimler yapması beklenir. Nag ve diğerlerinin<sup>60</sup> çalışmasında ele aldıkları üzere stratejik yönetim alanı rasyonel sistem örgüt teorileri ile ilgilidir. Rasyonellik, önceden belirlenmiş hedeflere göre hareket etmek ve maksimum oranda verimlilik elde etmek olarak tanımlanır<sup>61</sup>. ÇY ise sosyal, kültürel ve doğal çevreye odaklanarak bazen toplumun ve doğal çevrenin iyiliğini sağlamak için firmanın verimliliğine odaklanmaktansa, maliyet artırıcı olarak gördüğümüz belli başlı projelere, süreçlere ve kararlara imza atar<sup>62</sup>. ÇY'nin hizmet ettiği karar verme süreçleri toplumun ve genelin iyiliğini içerir nitelikte olduğu için rasyonelden ziyade akılcı olarak tanımlanabilir. Benzer şekilde, literatürde, sosyoloji temelli olan kurumsal teorinin rasyonel olmak yerine daha mutad, genele yönelik, sosyal yargılara hizmet eden ve tarihsel bazı kısıtları önemseyen karar verme süreçlerini içerdiğine değinilmiştir<sup>63</sup>.

Sonuç olarak, kurumların buldukları toplumda meşruiyet elde edebilmeleri ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için paydaşlarının taleplerini karşılayabilmeleri çok önemlidir<sup>64</sup>. Bu sebeple kurumlar stratejik kararlarını verirken tüm sosyal paydaşların çıkarlarını gözetmek durumundadırlar<sup>65</sup>. Akılcı model içeren yönetsel davranışlar bütüne, topluma, kolektif akla hitap ederken, rasyonel karar verme içeren yönetsel davranışlar bireysel yani kurumu, kurumun çıkarlarını ve verimliliğini dikkate alan davranışlardan oluşmaktadır<sup>66</sup>. Her iki karar verme şeklinin birbiriyle çatışma içinde olması muhtemeldir. Ancak çatışma yerine, birbirini kapsama

59 Stanislav Karapetrovic, 'Musings on Integrated Management Systems', *Measuring Business Excellence*, 7/1 (2003), 4–13.

60 R Nag, D C Hambrick and M J Chen, 'What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field', *Strategic Management Journal*, 28/9 (2007), 935–955.

61 Scott and Davis, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*.

62 M Russo and P Fouts, 'A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability', *Academy of Management Journal*, 40/3 (1997), 534–559.

63 Katkalo, Pitelis and Teece, 'Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities', 1175–86; C Oliver, 'Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views', *Strategic Management Journal*, 18/9 (1997), 697–713.

64 Oliver, 'Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views', 697–713.

65 Abigail McWilliams and Donald Siegel, 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective', *Academy of Management Review*, 26/1 (2001), 117–27.

66 A H Van de Ven and A Lifschitz, 'Rational and Reasonable Microfoundations of Markets and Institutions', *Academy of Management Perspectives*, 27/2 (2013), 156–72.



ve birbirleriyle bütünleşme içinde olan bir karar verme mekanizması yaratmak bütünleştirilmiş yönetim sistemleri sayesinde olabilir. Özellikle kurum içi çatışmaların en önemli sebebi birbirinden ayrı tutulan ancak benzer işleyişe sahip sistemlerin birbiriyle çatışarak işletilmesinden kaynaklanmaktadır. Bütünleştirilmiş sistemler, eğer firmaların ihtiyaçlarına göre oturtulup, üst yönetim tarafından benimsenirlerse, çatışmalarda azalma olması böylelikle de şirketin genelinde bir etkililik artışı olması kuvvetle muhtemeldir.

### 3. KAVRAMSAL MODELİN GELİŞTİRİLMESİ

Literatür incelemesinde ilk önce KY ve ÇY uygulamaları ayrı ayrı incelenerek boyutları ortaya konmuş ve kuruldukları sisteme katkıları tartışılmıştır. KÇY entegrasyonunda KY boyutları, ÇY boyutlarını tanımlamak için baz olarak kullanılmıştır<sup>67</sup>. Sonraki kısımda ise bu iki yönetim sisteminin birleştirilmesiyle ortaya çıkan KÇY boyutları ve bu boyutların firmaya verebileceği katkılar üzerinde durulmuştur. Herhangi bir yönetim sisteminin, stratejinin veya yönetim felsefesinin, firmanın varlığına ve sürdürülebilirliğine olan katkısı, firma performansının ölçülmesi ve yönetilmesiyle ilgili olduğu için, çalışma kapsamında öncelikle firma performansı kavramı ele alınmıştır.

#### 3.1. Firma Performansı

Firma performansı kavramı ve ölçümü özellikle stratejik yönetimin önemli konularından birisi olarak karşımıza çıkar. En genel tanımıyla performans ölçüsü, firmaların geçmişte aldıkları aksiyonların verimlilik ve etkinlik açısından ölçülmesi olarak tanımlanır<sup>68</sup>. Ancak bu tanım, Moullin<sup>69</sup> tarafından genişletilmiş ve firmaların ne derece iyi yönetildiği ve tüm paydaşlarına nasıl değer kattığı olguları da firma performansı tanımında dikkate alınmaya başlamıştır.

Düşük performans olgusu, mevcut ve potansiyel müşteriler açısından süreçlerin ve uygulamaya yönelik eylemlerin zayıf olarak algılanması şeklinde adlandırılır. Buna karşın, yüksek performans ise müşterilerin işletmeye karşı hayranlık duymasına ve işletmenin rekabet etme gücünde artışa sebep olabilir<sup>70</sup> ve bu da kurumsal itibarı ve işletmeye karşı duyulan güveni artırır. KY ile performans arasındaki ilişki akademik literatürde sayısız çalışmaya konu olmuş ve bu ilişki görgül çalışmaların

67 Molina-Azorín and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222; Sarkis, 'Evaluating Environmentally Conscious Business Practices', 159–74; Craigmcgee and Bhushan, 'Applying the Baldrige Quality Criteria to Environmental Performance: Lessons from Leading Organizations', 1–18; Wever and Vorhauer, 'Kodak's Framework and Assessment Tool for Implementing TQEM', 19–30.

68 A Neely, *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press (2002).

69 M Moullin, 'Performance Measurement Definitions: Linking Performance Measurement and Organisational Excellence', *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20/3 (2007), 181–83.

70 James G March and Robert I Sutton, 'Crossroads—organizational Performance as a Dependent Variable', *Organization Science*, 8/6 (1997), 698–706.

pek çoğunda anlamlı ve olumlu bulunmuştur. Birkaç çalışmada<sup>71</sup> ise KY sertifikasyonu olan ISO 9001'in firmalarca uygulanmasının firma performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı vurgulanmıştır. Daha önce de bahsedildiği üzere, KY uygulamaları bir sertifikasyonun çok ötesinde olup, yönetsel bir felsefe ve bütüncül bir yaklaşım olarak ele alındıkları firmalarda, firmanın performansına olan etkileri çok net olarak görülmektedir<sup>72</sup>. Diğer taraftan, ÇY ile ilgili çalışmalarda ÇY–performans ilişkisinin bazen olumlu<sup>73</sup> bazen olumsuz<sup>74</sup> etkileri ortaya çıkmıştır, bazı çalışmalarda da ÇY–performans arasında herhangi anlamlı bir etkiye rastlanmadığı<sup>75</sup> görülmüştür.

### 3.2. Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı

KY öncelikli olarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak hatta daha fazlasını verebilmek amacıyla işletme içinde gerçekleşen süreçlerin iyileştirilmeleri ile ilgilidir<sup>76</sup>. KY bütünlleştirici bir yönetim anlayışı olarak bünyesinde davranış bilimleri, nitel ve nicel veri analizi, yönetim ekonomisi ve süreç analizleri gibi farklı disiplinleri barın-

- 71 S Rahman, 'A Comparative Study of TQM Practice and Organisational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18/1 (2001), 35–49.; J Singels, G Ruël and H van de Water, 'ISO 9000 Series Certification and Performance', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18/1 (2001), 62–75.
- 72 Curkovic and others, 'Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through Structural Equation Modelling', 765–91; A.B Escrig, J.C. Bou and V. Roca, 'Measuring the Relationship between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A Resource Based View', *Total Quality Management*, 12/7–8 (2001), 932–938; Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222.
- 73 Stuart L Hart and Gautam Ahuja, 'Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance', *Business Strategy and the Environment*, 5/1 (1996), 30–37; Russo and Fouts, 'A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability', 534–559.
- 74 J. A. Wagner, 'Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups.', *Academy of Management Journal*, 38/1 (1995), 152–73 <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256731>>; M Wagner and others, 'The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms: An Empirical Analysis of the European Paper Industry', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9/3 (2002), 133–146; James J Cordeiro and Joseph Sarkis, 'Environmental Proactivism and Firm Performance: Evidence from Security Analyst Earnings Forecasts', *Business Strategy and the Environment*, 6/2 (1997), 104–14; Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222.
- 75 Sharon Link and Eitan Naveh, 'Standardization and Discretion: Does the Environmental Standard ISO 14001 Lead to Performance Benefits?', *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53/4 (2006), 508–19; Kevin Watson and others, 'Impact of Environmental Management System Implementation on Financial Performance: A Comparison of Two Corporate Strategies', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15/6 (2004), 622–28; K Matthew Gilley and others, 'Corporate Environmental Initiatives and Anticipated Firm Performance: The Differential Effects of Process-driven versus Product-Driven Greening Initiatives', *Journal of Management*, 26/6 (2000), 1199–1216; Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222.
- 76 Flynn, Schroeder and Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', 339–66; Kaynak, 'The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance', 405–35.
- 77 R T Westcott, *The Certified Manager of Quality/organizational Excellence Handbook*, . (Milwaukee, 2013).
- 78 Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15–37.

dıran kapsayıcı bir yönetim biçimidir<sup>77</sup>. Powell, ünlü çalışmasında<sup>78</sup>, KY uygulayan işletmelerin; iş süreçlerini, iletişim kanallarını, çalışan tatmini sağlama yöntemlerini ve problem çözme kabiliyetlerini önemli oranda geliştirdiklerini; müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi belirleyebildiklerini ve böylelikle yüksek düzeyde bir müşteri memnuniyeti gerçekleştirerek önemli bir katma değer yarattıklarını belirtmiştir. Ayrıca, KY uygulayan işletmeler, hataları azaltarak ve atık-israf oranlarını düşürerek tedarikçileri ile daha güçlü ilişkiler kurabilmektedir<sup>79</sup>. Yine aynı çalışmasında, Powell<sup>80</sup>, KY'ni firmaların kaynak yaratma ihtiyaçlarını doğru tespit edebilecekleri bir çerçeve olarak ifade etmiştir. Burada KY uygulamalarının bir amaçtan çok araç olduğu gerçeğine vurgu yapılmaktadır. Başka bir deyişle, KY işletmelere bütüncül bir yaklaşımla ayakta kalabilme ve varlıklarını uzun vadede sürdürebilmek için kaynaklarını nasıl kullanmaları gerektiğinin yol haritasını sunmaktadır. Mevcut literatürde yer alan pek çok araştırmada KY uygulamalarının karşılaştırma (benchmarking), eğitim, esnek üretim ve süreçlerin ve ölçümlerin geliştirilmesi gibi olgularla yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, söz konusu araştırmalarda KY'nin doğru uygulandığı takdirde işlem maliyetlerinin azaltılmasına ve süreçlerin iyileştirilmesine önemli katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut literatürden yola çıkarak KY uygulamalarının temel boyutlarını Tablo 2'de sıralamak mümkündür.

---

79 J M Juran, *Juran on Planning Quality* (New York, 1988); Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15-37.

80 Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15-37.

Tablo 2. Kalite Yönetimi Boyutları<sup>81</sup>

KY Boyutları	Açıklama
<i>Liderlik</i>	Üst yönetimin KY'ne desteği, katılımı, takibi.
<i>İnsan yönetimi</i>	Çalışanların sorumluluk seviyesi, katılımı, takibi.
<i>Planlama</i>	KY'nin stratejik planlamanın bir parçası olması.
<i>Enformasyon ve analizi</i>	KY verilerinin mevcut ve güncel olması.
<i>Süreç yönetimi</i>	Süreçlerin işleyişinin ve sınırlarının belirgin olması, önleyici aksiyonlar içermesi.
<i>Tedarik zinciri yönetimi</i>	Tedarikçilerin KY'ne sahip olup firma ile paralel hareket etmesi.
<i>Müşteri odaklılık</i>	Müşterilerle olan iletişim, müşteri geri bildirim ve görüşlerinin süreçlere dâhil edilmesi.
<i>Ürün tasarımı</i>	Diğer departmanların ürün tasarımı süreçlerine dâhil edilmesi, tasarım süreçlerinde ve şartnamelerinde netlik.

KY ve firma performansı ilişkisi de işletmeler ve yönetim literatüründe oldukça yer bulmuş, bu konuda çok sayıda araştırma yapılmıştır. KY uygulamalarının ve bununla ilgili akademik araştırmaların öncülüğünü yapan Deming (1982: 22), KY'nin benimsenmesinin maliyetleri azaltacağı, verimliliği artıracığı ve böylece KY sisteminin firmanın pazar payını ve rekabetçi seviyesini artıracığına dikkat çekmiştir. Kalitenin artırılmasına yönelik stratejiler daha önceki yıllarda akademisyenler ve uygulamacılar tarafından farklılaştırma stratejisi ile ilişkilendirilmiştir<sup>82</sup>. Grant<sup>83</sup> KY

81 Saraph, Benson and Schroeder, 'An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management', 810–29; Flynn, Schroeder and Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', 339–66; Masood A Badri, Donald Davis and Donna Davis, 'A Study of Measuring the Critical Factors of Quality Management', International Journal of Quality & Reliability, 12/2 (1995), 36–52; S Black, 'An Empirical Model for Total Quality Management', Total Quality Management, 6/2 (1995), 149–164; Simon A Black and Leslie J Porter, 'Identification of the Critical Factors of TQM', Decision Sciences, 27/1 (1996), 1–21; Sanjay L. Ahire, Damodar Y. Golhar and Matthew A. Waller, 'Development and Validation of TQM Implementation Constructs', Decision Sciences, 27/1 (1996), 23–56 <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x>>; John R Grandzol and Mark Gershon, 'A Survey Instrument for Standardizing TQM Modeling Research', International Journal of Quality Science, 3/1 (1998), 80–105; H A Quazi and Padibjo, S R., 'A Journey toward Total Quality Management through ISO 9000 Certification – a Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore', International Journal of Quality & Reliability Management, 15/5 (1998), 489–508; H A Quazi and others, 'Critical Factors in Quality Management and Guidelines for Self-Assessment, the Case of Singapore', Total Quality Management, 9/1 (1998), 35–55; S S Rao, L E Solis and T S Raghunathan, 'A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument', Total Quality Management, 10/7 (1999), 1047–1075; Curkovic, Vickery and Droge, 'Quality-Related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance', 885–902; Francisco Jose Conca, Juan Llopis and Juan Jose Tari, 'Development of a Measure to Assess Quality Management in Certified Firms', European Journal of Operational Research, 156/3 (2004), 683–97; Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15–37.

82 Philip B. Crosby, Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain (New York, 1979); Juran, Juran on Planning Quality.

83 R Grant, Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications (Malden, MA, 2002).

84 Porter, 'Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability', 30–41.

ilkelerinin firmadaki tüm seviyelere uygulanarak Porter'in<sup>84</sup> ortaya attığı genel rekabet stratejileri ışığında, maliyetlerde azalma ve farklılaşma yaratılabileceğine dikkat çekmiştir. KY'nin müşteri memnuniyeti ve süreçlerin iyileştirilmesini hedef alan bir yönetim sistemi olarak konumlanmasının en önemli sebepleri, bir yandan israf ve yeniden işleme maliyetlerini düşürerek verimliliği ve öte yandan hata ve müşteri şikayetlerini azaltarak etkililiği artırmasıdır. Bu noktadan hareketle, KY'nin boyutlarının kurum için önemli bir kaynak oluşturduğu ve kurumun rekabetçi avantajına ve performansına katkı sağladığı gerekçesiyle ilk önermemiz aşağıdaki şekilde verilmiştir.

**Önerme 1: Kalite yönetimi ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

### 3.3. Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı

ÇY işletmelerin doğaya ve çevreye verdikleri olumsuz etkileri azaltmak için belli bir çevresel politika geliştirmek amacıyla oluşturdukları bir yönetim sistemidir. Bu sistem örgütsel yapının, sorumlulukların, uygulamaların, prosedürlerin ve kaynakların içinde bulunduğu bir yönetim anlayışı olup firmanın genel yönetim sisteminin bir parçası olarak görülür<sup>85</sup>. Dünyada özellikle son otuz yıllık dönemde, sadece büyük kurumsallaşmış firmaların değil, küçük ve orta ölçekli pek çok firmanın da ÇY sistemlerini uygulamakta olduklarını gözlemlemekteyiz<sup>86</sup>. İşletmelerin çevresel politikaları uygulamaya başlamaları 1970'li yıllardan itibaren özellikle hükümetlerin su ve hava ile ilgili atıkların kontrol altına alınmasını zorunlu hale getirmeleriyle başlamıştır<sup>87</sup>. Bunun en önemli sebepleri; toplumda gelişen çevre bilinci<sup>88</sup>, yasal düzenlemeler, sivil toplum kuruluşlarından (STK) ve diğer organize gruplardan gelen baskılar<sup>89</sup> ve müşterilerin insan sağlığının korunmasına yönelik artan bilinçlenmeleri olarak sıralanabilir<sup>90</sup>.

85 Cramer, 'Environmental Management: From "fit" to "stretch"', 162–72.

86 Juan Alberto Aragon-Correa and Enrique A Rubio-Lopez, 'NoProactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings', Long Range Planning, 40/3 (2007), 357–81.

87 D Morrow and D Rodinelli, 'Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification', European Management Journal, 20/2 (2002), 159–171.

88 Irene Henriques and Perry Sadorsky, 'The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach', Journal of Environmental Economics and Management, 30/3 (1996), 381–95; S Dasgupta and others, Industrial Environmental Performance in China: The Impact of Inspections (Washington, D.C. 2000).

89 Morrow and Rodinelli, 'Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification', 159–171; Ahmet Murat Turk, 'The Benefits Associated with ISO 14001 Certification for Construction Firms: Turkish Case', Journal of Cleaner Production, 17/5 (2009), 559–69.

90 B Zhang and others, 'Why Do Firms Engage in Environmental Management? An Empirical Study in China', Journal of Cleaner Production, 16/10 (2008), 1036–45; Q H Zhu, J Sarkis and K H Lai, 'Green Supply Chain Management: Pressures, Practices and Performance within the Chinese Automobile Industry', Journal of Cleaner Production, 15/11–12 (2007), 104–52.

91 EunHyung Cho and Hinrich Voss, 'Determinants of International Environmental Strategies of Korean Firms: An Explorative Case-Study Approach', Asian Business & Management, 10/3 (2011), 357–80.

Çok uluslu işletmelerin (ÇÜİ) uluslararası çevre stratejilerini inceledikleri çalışmalarında, Cho ve Voss<sup>91</sup>, uygulanmakta olan çevre stratejilerinin olumsuz çevresel koşullarla mücadele etmede kendi köken ülkelerinde etkili sonuçlar ürettiğine ancak bu stratejilerin uluslararası pazarlarda benzer sonuçları üretmediği sonucuna ulaşmışlardır. Yatırımların yapıldığı ülkede, müşterilerden gelen baskıların ve yerel hükümetlerin çevre ile ilgili düzenleme ve yaptırımlarının firmaların çevre stratejilerini oluşturmalarında önemli etkileri vardır<sup>92</sup>. Bu durum firmanın faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik durumu ve gelişimi ile yakından ilişkilidir<sup>93</sup>. Ayrıca, firmaların uluslararası çevre stratejilerini belirleyen etkenler arasında, yönetim ve çalışanların algıları, daha fazla rekabet avantajı kazanma güdüsü, örgüt kültürü, müşteriler ve faaliyette bulunan ülkenin çevre konularındaki duyarlılığı önemli bir yer kapsar. Firma büyüklüğü, yaşı, faaliyette bulunduğu sektör, uluslararası pazar deneyimi, yerel pazardaki rekabet yoğunluğu gibi faktörlerin de işletmelerin etkin çevre stratejileri geliştirip uygulayabilmesinde önemli etkilere sahip olduğu ifade edilmektedir<sup>94</sup>.

Burada dikkate alınması gereken diğer bir önemli konu ise her işletmenin kendi örgütsel yapısını göz önünde bulundurarak, faaliyetleri için en uygun olan ÇY sistemini kurabilmesidir<sup>95</sup>. ÇY uygulamalarının etkililiği bir dizi diğer kurumsal eylem ve uygulamaların varlığına bağlıdır ve bunlar aslında ÇY'nin temel boyutlarının anlaşılmasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Söz konusu eylem ve uygulamalar Tablo 3'de özetlenmiştir.

- 92 Carl J Kock, Juan Santalo and Luis Diestre, 'Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies?', *Journal of Management Studies*, 49/3 (2012), 492–514.
- 93 Subhabrata Bobby Banerjee, 'Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations', *Journal of Management Studies*, 38/4 (2001), 489–513.
- 94 Ekrem Tatoglu, Erkan Bayraktar and Ozlem Ayaz Arda, 'Adoption of Corporate Environmental Policies in Turkey', *Journal of Cleaner Production*, 91 (2015), 313–26; Ekrem Tatoglu and others, 'Determinants of Voluntary Environmental Management Practices by MNEs in an Emerging Market', *Journal of World Business*, 49/4 (2014), 536–48.
- 95 Nicole Darnall, Irene Henriques and Perry Sadowsky, 'Do Environmental Management Systems Improve Business Performance in an International Setting?', *Journal of International Management*, 14/4 (2008), 364–76.
- 96 Christopher B Hunt and Ellen R Auster, 'Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap', *MIT Sloan Management Review*, 31/2 (1990), 7; Michael A Berry and Dennis A Rondonelli, 'Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution', *Academy of Management Executive*, *The Academy of Management Executive*, 12/2 (1998), 38–50; Y Soo Wee and H A Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', *Industrial Management & Data Systems*, 105/1 (2005), 96–114.



**Tablo 3. Çevre Yönetimi Boyutları**

<b>ÇY Boyutları</b>	<b>Açıklama</b>
<i>Liderlik</i>	Üst yönetimin, proaktif bir ÇY sistemini bünyesinde barındırabilmek için işletmedeki ÇY uygulamalarını sahiplenmesi ve bunu çalışanlarına göstermesi <sup>96</sup>
<i>İnsan yönetimi</i>	Çalışanların, işletmedeki ÇY uygulamaları ile karar verme süreçlerine etkin katılımlarının sağlanması, Çalışanların ÇY uygulamaları konusunda eğitilmeleri, oluşturulan takımların ve ilgili personelin yetkilendirilmesi <sup>97</sup>
<i>Planlama</i>	Çevre ile ilgili konuların, belli bir çevre stratejisi oluşturularak, stratejik planlama süreçlerine ve işletmenin en üst düzeyde vizyon-misyonuna dahil edilmesi <sup>98</sup>
<i>Enformasyon ve analizi</i>	Ölçülebilirliğin sağlanması, çevresel programın değerlendirilebilmesi için bilgi yönetim sistemlerinin kullanılması <sup>99</sup>
<i>Süreç yönetimi</i>	Enerji verimliliği sağlanarak atıkların ve kirliliğin azaltılması <sup>100</sup>
<i>Tedarik zinciri yönetimi</i>	ÇY süreçlerine tedarik zinciri yönetimi sisteminin bütünleştirilmesi, değer zincirinin oluşturulması <sup>101</sup>
<i>Paydaş yönetimi</i>	Çevresel risk değerlendirme sistemlerinin yapılandırılması, paydaşlarla iletişim, şeffaflık <sup>102</sup>
<i>Ürün tasarımı</i>	Ürün ve süreç tasarımlarına çevresel konuların dâhil edilmesi, ürünlerde geri dönüşüm bilincinin yaratılarak, daha temiz süreçler ve ürünler tasarlama bilincinin benimsenmesi <sup>103</sup>

96 'Revolution', Academy of Management Executive', 38-50; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114; Kathleen Dechant and Barbara Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', The Academy of Management Executive, 8/3 (1994), 7-10.

97 Cairncross, Green, Inc: A Guide to Business and the Environment (Washington, 1995); Dechant and Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', 7-10; J Makover, The E-Factor: The Bottom-Line Approach to Environmentally Responsible Business (Oakland, CA., 1994); J Newman and K Breeden, 'Managing in the Environmental Era: Lessons from Environmental Leaders', Columbia Journal of World Business, 27/3-4 (1992), 210-21; Hunt and Auster, 'Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap', 7; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114.

98 Berry and Rondinelli, 'Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution', Academy of Management Executive', 38-50; Dechant and Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', 7-10; Newman and Breeden, 'Managing in the Environmental Era: Lessons from Environmental Leaders', 210-21; Hunt and Auster, 'Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap', 7; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114.

99 Dechant and Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', 7-10; Makover, The E-Factor: The Bottom-Line Approach to Environmentally Responsible Business; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114.

ÇY sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması işletmelere; maliyetlerini azaltma<sup>104</sup>; kurumsal itibarlarını artırma<sup>105</sup>, işletme süreçlerini iyileştirme<sup>106</sup> ve yeni müşteriler kazanma gibi pek çok önemli faydalar sağlar. İlgili akademik literatürde, işletmelerin çevre performansı ölçütlerini uygulamaya koymalarının, kendilerine rekabet avantajı sağladığı belirtilmiştir<sup>107</sup>. Bununla birlikte, ÇY uygulamalarının istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesi örgütsel performans açısından büyük bir öneme sahiptir<sup>108</sup>. Bu tartışmaların ışığında ikinci önermemiz aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

**Önerme 2: Çevre yönetimi ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

### 3.4 Bütünleşik Kalite ve Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı

Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi; firmaların büyüklüğü, sektör içindeki konumları, lokasyonları veya hangi sektörde olduklarından bağımsız olarak önemli bir ihtiyaç haline gelmeye başlamıştır<sup>109</sup>. Bir sistem olarak ele alınan KY, farklı yönetim davranış ve teorilerini sentezleyerek disiplinler arası bir yaklaşım ortaya koy-

- 100 Berry and Rondinelli, 'Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution', *Academy of Management Executive*, 38-50; Epstein, *Measuring Corporate Environmental Performance*; Dechant and Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', 7-10; Makover, *The E-Factor: The Bottom-Line Approach to Environmentally Responsible Business*; Newman and Breeden, 'Managing in the Environmental Era: Lessons from Environmental Leaders', 210-21; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114.
- 101 Hunt and Auster, 'Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap', 7; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114; Babiak and Trendafilova, 'CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices', 11-24; Kock, Santalo and Diestre, 'Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies?', 492-514.
- 102 Epstein, *Measuring Corporate Environmental Performance*; Cairncross, Green, Inc: *A Guide to Business and the Environment*; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114.
- 103 Epstein, *Measuring Corporate Environmental Performance*; Cairncross, Green, Inc: *A Guide to Business and the Environment*; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114.
- 104 Shinichi Kitazawa and Joseph Sarkis, 'The Relationship between ISO 14001 and Continuous Source Reduction Programs', *International Journal of Operations & Production Management*, 20/2 (2000), 225-48.
- 105 Miles and Covin, 'Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage', 299-311; Jabbour and Santos, 'Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model', 51-58.
- 106 A Sushi and A S Shoal, 'Adoption and Maintenance of Environmental Management Systems', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15/4 (2004), 399-419; Jabbour and Santos, 'Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model', 51-58.
- 107 M Porter and C Van der Linde, 'Green and Competitive: Ending the Stalemate', *Harvard Business Review*, 73/5 (1995), 120-134; D N Trung and S Kumar, 'Resource Use and Waste Management in Vietnam Hotel Industry', *Journal of Cleaner Production*, 13/2 (2005), 109-116.
- 108 Banerjee, 'Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations', 489-513; Kristel Buysse and Alain Verbeke, 'Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective', *Strategic Management Journal*, 24/5 (2003), 453-70; Cheng-Li Huang and Fan-Hua Kung, 'Drivers of Environmental Disclosure and Stakeholder Expectation: Evidence from Taiwan', *Journal of Business Ethics*, 96/3 (2010), 435-51; Cheng-Li Huang and Fan-Hua Kung, 'Environmental Consciousness and Intellectual Capital Management: Evidence from Taiwan's Manufacturing Industry', *Management Decision*, 49/9 (2011), 1405-25.
- 109 Stanislav Karapetrovic and Jan Jonker, 'Integration of Standardized Management Systems: Searching for a Recipe and Ingredients', *Total Quality Management & Business Excellence*, 14/4 (2003), 451-59 <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.025>>.



maktadır<sup>110</sup>. Bu sebeple, KY'nin diğer yönetim sistemleriyle bütünleşmek için uygun bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Hatta literatürde de değinildiği üzere, KÇY bütünlük yaklaşımının ağırlıklı olarak KY ilkeleri üzerine kurulduğu belirtilmektedir<sup>111</sup>. KY sistemlerini uygulayan bir firma için ÇY sisteminin benimsemesi daha kolay olmaktadır, çünkü KY diğer yönetim sistemlerinin de benimsenmesi ile ilgili belli bir bilgi birikimi ve çerçeveye sahiptir<sup>112</sup>. KY sistemi üzerine kurulmuş bir ÇY sistemi, düzenli olarak gerçekleşen atık yönetimi gibi süreçlerin gelişmesine ve böylelikle faaliyete ait performansın artmasına sebebiyet verir<sup>113</sup>.

KY ve ÇY birbirlerinin açık bıraktıkları alanları doldurmak ve benzer alanlarda ortak hareket etmek açısından gerek literatür gerekse uygulama için iyi birer örnek oluşturmaktadırlar. Genel anlamda KY, ÇY'nin gelişmesine katkı sağlamış ve çevre unsurunu firmaların hem iç hem de dış paydaşları için görünür kılmıştır. Bunun en önemli sebebi artık rekabet kriterlerinin sadece ürün kalitesi ile sınırlı kalmaması, fark yaratmada çevre duyarlılığının da dikkate alınmasıdır<sup>114</sup> (Jabbour ve Santos, 2006: 54). Dolayısıyla, KÇY entegrasyonu firmalar için gitgide daha stratejik bir hal almaktadır. Ancak burada dikkate alınması gereken bir husus da KY ve ÇY sistemlerinin birleştirilmesinin kolay bir eylem olmadığı, aksine bu sistemlerin bütünleşmesinin karmaşık bir yapı içerdiği<sup>115</sup>.

KÇY temel olarak KY uygulamalarının çevre bilinci ile gerçekleştirilmesi anlayışına dayanır. Her iki uygulama da kademeli olarak oluşturulan ve çoğunlukla da benzerlikleri ve ortak amaçlara hizmet etmeleri sebebiyle müşterek kullanılan sistemlerdir<sup>116</sup>. Her iki yönetim sisteminin de uzun vadeli amacı, ürün tasarımlarında, teknoloji ile ilgili kararlarda, üretim süreçlerinin genelinde ve müşterilere yönelik yaklaşımlarda önleyici bir duruş sergilemektir. Ayrıca, KY'nin "sıfır hata" politikası ile ÇY'nin "israf yok" politikası örtüşmektedir. Diğer yandan, KY ve ÇY farklı operasyonel modellere sahip iki yönetim sistemidir; ÇY proje yönetimi ile ilgili yöntemleri izlerken<sup>117</sup>, KY ise daha ziyade süreç yönetimine ilişkin yöntemleri takip eder<sup>118</sup>. Ayrıca, KY'nin atıklar üzerindeki yaklaşımı süreçlerin verimsiz hale gelmesini önlemeye dönükken ÇY'nin çabaları ağırlıklı olarak karbondioksit salınımından kaynaklanan hava kirliliği ile katı ve tehlikeli atıklarla mücadele üzerine

110 Selim Coşkun, 'Kamu Çalışanlarının Kalite Yönetimi Yaklaşımı', *Amme İdaresi Dergisi*, 36/2 (2003), 77–100.

111 Karapetrovic and Willborn, 'Integration of Quality and Environmental Management Systems', 204–13.

112 Jose F. Molina-Azorin and others, 'The Effects of Quality and Environmental Management on Competitive Advantage: A Mixed Methods Study in the Hotel Industry', *Tourism Management*, 50 (2015), 41–54; Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour and others, 'Reprint of "Quality Management, Environmental Management Maturity, Green Supply Chain Practices and Green Performance of Brazilian Companies with ISO 14001 Certification: Direct and Indirect Effects"', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 74 (2015), 139–51 <<http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2014.12.011>>.

113 Hart and Milstein, 'Creating Sustainable Value', 56–67.

114 Jabbour and Santos, 'Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model', 51–58.

115 Karapetrovic and Willborn, 'Integration of Quality and Environmental Management Systems', 204–13.

116 Robert D Klassen and Curtis P McLaughlin, 'The Impact of Environmental Management on Firm Performance', *Management Science*, 42/8 (1996), 1199–1214; Wilkinson and Dale, 'Integrated Management Systems: An Examination of the Concept and Theory', 95–104.

117 Shrivastava, 'Environmental Technologies and Competitive Advantage', 183–200.

118 Charles J Corbett and Robert D Klassen, 'Extending the Horizons: Environmental Excellence as Key to Improving Operations', *Manufacturing & Service Operations Management*, 8/1 (2006), 5–22.

yoğunlaşmaktadır. Sonuç olarak benzer dinamikleri olan sistemler olsalar da KY ve ÇY uygulamaları belli konularda birbirlerinden ayrılmakta ancak yine de aynı paydaş gruplarına, firma içi süreçlere ve dış etmenlere birbirini tamamlayacak şekilde hizmet etmektedirler.

Özellikle sistem entegrasyonu üzerine yapılmış önemli çalışmalardan<sup>119</sup> edindiğimiz izlenimler doğrultusunda, KY ve ÇY sistemlerinin bütünleşmesi aşağıda yer alan kurumsal dinamikler çerçevesinde gerçekleşebilmektedir. Genel olarak KÇY sisteminin bütünleştirilmesinin aşağıdaki alanları kapsamaması beklenir:

- Firma stratejilerinin her iki sistem tarafından bütün olarak desteklenmesi,
- Her iki sistemin bir bütün olarak yönetilmesi,
- KY ve ÇY amaç ve hedeflerin ortaklaşa belirlenmesi,
- KY ve ÇY için ayrılan kaynakların yönetimi,
- KY ve ÇY iç denetimlerin ortaklaşa yapılması,
- KY ve ÇY için toplanan verilerin ortaklaşa alınması,
- Etkililik ve verimlilik ölçüm ve değerlendirmelerinin ortaklaşa yapılması,
- KY ve ÇY için uygunsuzlukların ortaklaşa belirlenmesi,
- KY ve ÇY için düzenleyici ve iyileştirici çalışmaların ortak olması.

KÇY'nin temel görüşleri arasında; ekiplerin eğitiminde ve yetkilendirilmelerinde insan faktörünün yer alması, ürün tasarımının ve iş süreçlerinin sürekli olarak geliştirilmesi ve tüm KY sürecinin ÇY sistemleri ile beraber yürütülmesi yer almaktadır<sup>120</sup>. Jayathirtha'nın<sup>121</sup> çalışmasında KÇY sisteminin amaçlarını; atıkların azaltılması, süreçlerin sürekli gelişiminin sağlanması, kaynakların mükerrer kullanımının azaltılması, çevresel kirliliğin azaltılması, ürünlerin çevreye en az zarar verecek şekilde üretilmesi, ham maddelerin çevreye verdiği zararın kontrol edilmesi, çalışanların ve toplumun çevre ile ilgili konularda bilinçlendirilmesi olarak belirlemiştir. Böyle-

119 Bernardo and others, 'How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study', 742–50; Alexandra Simon, Stanislav Karapetrovic and Martí Casadesús, 'Difficulties and Benefits of Integrated Management Systems', *Industrial Management & Data Systems*, 112/5 (2012), 828–46 <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02635571211232406>>; Karapetrovic and Jonker, 'Integration of Standardized Management Systems: Searching for a Recipe and Ingredients', 451–59.

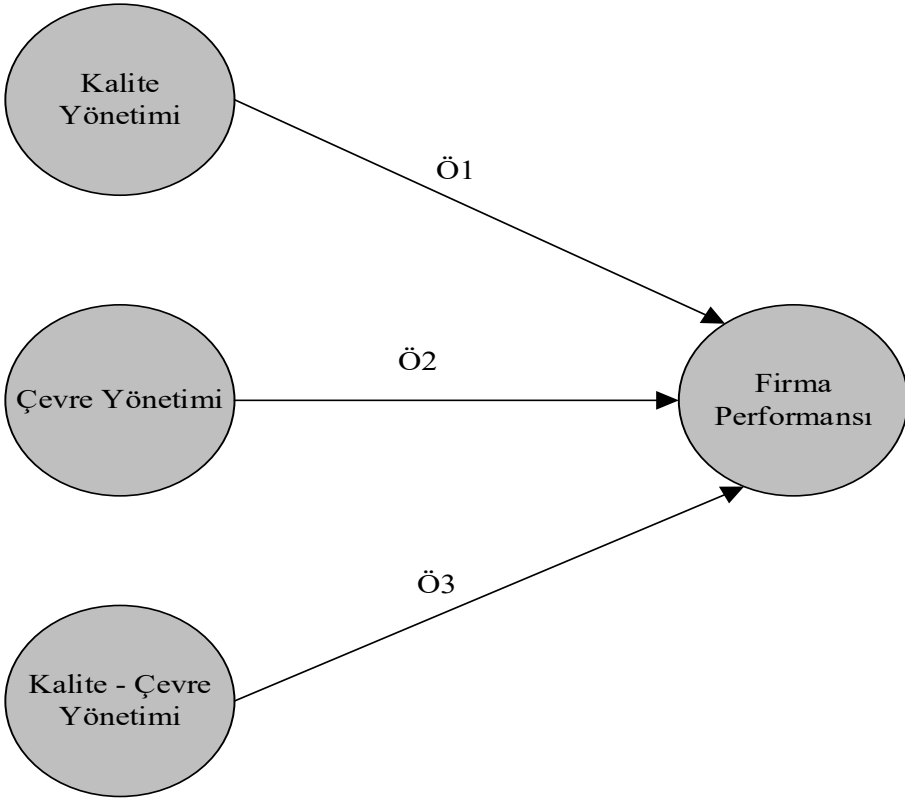
120 Angell and Klassen, 'Integrating Environmental Issues into the Mainstream: An Agenda for Research in Operations Management', 575–598; Charles J Corbett and Jeh-Nan Pan, 'Evaluating Environmental Performance Using Statistical Process Control Techniques', *European Journal of Operational Research*, 139/1 (2002), 68–83; Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222; G I Kassinis and A C Soteriou, 'Quality, Environmental Practices and Customer Satisfaction in Services', in *Sustainable Innovation and Entrepreneurship* (Cheltenham, 2008), 227–247.

121 R V Jayathirtha, 'Combating Environmental Repercussions through "TQEM" and 'ISO 14000'', *Business Strategy and the Environment*, 10/4 (2001), 245–50.

ce, firmalarda her iki sistemin birlikte uygulanması başta verimlilik ve kalite artışı olmak üzere çevresel iyileşme, mükerrer çabalarda azalma, süreçlerde basitleşme, işlem maliyetlerinde düşüş, masraf ve atıklarda azalma, pazar payında ve kurumsal itibarda artış gibi önemli yararlar sağlamaktadır<sup>122</sup>. Bu noktadan hareketle üçüncü ve son önermemiz aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

**Önerme 3: Bütünleşik kalite ve çevre yönetimi ile firma performansı arasında, KY-performans ve ÇY-performans arasındaki ilişkiden daha güçlü olan anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

Tüm önermeleri kapsayan modelin çizimi Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil.1 Kavramsal Model

122 Karapetrovic and Willborn, 'Integration of Quality and Environmental Management Systems', 204-13; Bernardo and others, 'How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study', 742-50; Shrivastava, 'Environmental Technologies and Competitive Advantage', 183-200.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Söz konusu çalışma, KY ve ÇY sistemlerinin bütünleştikleri zaman firma performansına yapabilecekleri olumlu etkilere dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi ile ilgili yapılan özellikle de Kuzey Amerika ve Batı Avrupa menşeli olan araştırmalarda, firmaların çok büyük bir kısmının yönetim sistemlerini entegre ettikleri görülmektedir<sup>123</sup>. Firmaların iki ayrı sistemi birbirine bütünleştirebilmeleri için stratejik amaçlardan başlayarak sistemlerle ilgili tüm dokümantasyon ve uygulamaları birleştirmeleri gerekir. Bu sistemlerin bütünleştirilmesinin en önemli faydaları; dokümantasyon gibi süreçlerin sadeleşmesi, firma genelindeki verimliliğin artması, iç ve dış denetim sonuçlarının daha etkin kullanılması ve buldukları pazarlarda firmanın imajının iyileşmesi olarak belirlenmiştir<sup>124</sup>. Sonuç olarak, firmaların belli yetkinlikleri ellerinde bulundurup rekabet avantajı sağlayabilmeleri bir takım standartlaşmış sistemleri uygulamalarına değil, bu sistemleri kendi bünyelerine nasıl adapte edip, bunları bütünleştirmelerine ve sonrasında da bu bütünleşik sistemleri karar verme süreçlerine dahil etmelerine bağlıdır<sup>125</sup>. Görülmektedir ki modern yönetim anlayışı artık bütünleştirmenin faydalarına ve belki de bütünleşme ile gelen süreçlerin basitleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Artık günümüzün rekabetçi avantajı her bir yönetim sisteminin birbirine ne kattığı ile de ilgilidir. Tüm bunlar giderek artan belirsizliği bir nebze de olsa yönetilebilir kılmak içindir. Ayrıca, verimlilik ve maliyetlerin düşmesi gibi hedefler artık daha kapsamlı ve yaratıcı süreçlerin benimsenmesini önemli bir ihtiyaç haline getirmiştir. Bu bilgilerin karar vericiler ve üst yönetim açısından faydalı olabileceği inancındayız.

Çalışmamızın kalite, çevre, çevresel sağlık ve güvenlik gibi yönetsel sistemlerin politikalarını uygulayanlar açısından önemli bazı çıkarımları olabileceği kanaatindeyiz. KY ve ÇY sistemleri tek tek uygulandıklarında uygulamacılar çoğunlukla sistemi rekabet çevresinin zorlamasıyla benimsemekte ve diğer uygulamacı kurumlardan kopyalıyarak kendi firmalarına bu sistemleri adapte etmektedirler. Ancak, KÇY sistemini bir bütün olarak kopyalamak zaten pek de mümkün değildir. Bunun yerine firmaya özel bir sistem geliştirmek daha sağlıklı olacaktır. Bu bağlamda, özellikle KY sisteminin gerek Türkiye’de gerekse dünyada birçok kurum ve kuruluş tarafından benimsenmesi ve literatürdeki boyutlarının bu derece oturmuş olması kaçınılmaz olarak bir eş-yapılılık (*isomorphism*) problemine işaret etmektedir<sup>126</sup>. Kurumsal uygulamaların tekrarlanması süreci olarak görülen

123 Simon, Karapetrovic and Casadesús, ‘Difficulties and Benefits of Integrated Management Systems’, 828–46; Bernardo and others, ‘How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study’, 742–50; Alex Douglas and David Glen, ‘Integrated Management Systems in Small and Medium Enterprises’, *Total Quality Management*, 11/4–6 (2000), 686–690; Zhang and others, ‘Why Do Firms Engage in Environmental Management? An Empirical Study in China’, 1036–45; Fernandes and others, ‘Supply Chain Management and Quality Management Integration: A Conceptual Model Proposal’, 53–67.

124 Simon, Karapetrovic and Casadesús, ‘Difficulties and Benefits of Integrated Management Systems’, 828–46.

125 C Searcy, D McCartney and S Karapetrovic, ‘Identifying Priorities for Action in Corporate Sustainable Development Indicator Programs’, *Business Strategy and the Environment*, 17/2 (2008), 137–48.

126 Ş Özen, ‘Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi’, *Amme İdaresi Dergisi*, 35/1 (2002), 105–42.

eş-yapılılık, zorlayıcı ve kuralcı baskılarla firmaların giderek birbirlerine benzemesine yol açmaktadır<sup>127</sup>. Bu sebeple yönetim sistemlerinin de kurumun yapısına, kültürüne ve faaliyetlerine özgü süreçler dikkate alınarak yenilikçilik ve farklılaşma yaklaşımlarıyla biçimlendirilmesi, eş-yapılılığı bertaraf etmek açısından önem arz etmektedir. Diğer yandan, ÇY gibi gerek toplumu gerekse kanun uygulayıcı mercileri ilgilendiren bir konu firma içindeki KY, tedarik yönetimi, pazarlama gibi yönetim alanlarını hem etkilemekte hem de bu alanlardan etkilenmektedir<sup>128</sup>. Bu sebeple ÇY'ne ilişkin konuların bütüncül bir şekilde ele alınması ve diğer sistemlerle eşgüdümlü hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, bütünleşmenin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için çalışanların bilinçlendirilmesi ve eğitimi de çok önemlidir. Çevre ile ilgili eğitimlerin parçacı yaklaşımlardan ziyade, kurumun politikalarını yansıtmaları gerekir<sup>129</sup>. Kurum stratejisine entegre olmuş ÇY'nin çalışanlarca anlaşılması ve benimsenmesi firmanın gerek KÇY bütünleşmesini kolaylaştıracak gerekse sistemlerin etkin işlenmesini sağlayacaktır.

KÇY sistemlerini bütünleşik olarak ele alan ve kavramsal bir model önerisi sunan bu çalışma, gelecekteki gerek görgül gerekse kavramsal çalışmalara bir baz teşkil edeceği inancındayız. Her ne kadar mevcut literatür KY ile ilgili olarak zengin bir arşive sahipse de ÇY ile ilgili uygulamaları içeren görgül çalışmalar KY çalışmalarının gerisinde kalmıştır. Bu sebeple burada yer alan sistem entegrasyonu ile ortaya atılan fikirlerin ve ilişkilerin araştırmacılara bir temel oluşturmasını umuyoruz. Özellikle KÇY sistem entegrasyonu ile ilgili geliştirilecek bir ölçek gerek literatür gerekse bu konuyu uygulamak isteyen profesyoneller için oldukça faydalı olabilir. Ayrıca sistemlerin bütünleştirilmesine yönelik çalışmalar gelişmekte olan ülkelerde bilinçli olarak yapılandırılmış sistemlerin ve uygulamaların gelişmesine katkı sağlayabilir. Altı çizilmesi gereken diğer önemli bir husus da mevcut literatürde konu ile ilgili çalışmaların önemli bir bölümünün sanayileşmiş ülke firmaları üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Aralarında Türkiye'nin de yer aldığı diğer gelişmekte olan ülke işletmeleri ile ilgili araştırmalar çok kısıtlı düzeyde kalmıştır. Hâlbuki Çin, Hindistan, Rusya ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin dünya sanayi üretimindeki payı baş döndürücü bir hızla artmaktadır. ÇY ile ilgili hususlar bu ülke işletmeleri ve ilgili paydaş grupları tarafından büyük bir dikkatle takip edilmektedir. Sonuç olarak KÇY uygulamaları bir bütün olarak KY ve ÇY uygulamalarının kurumlara ve sosyal paydaşlara ayrı ayrı sağladığı sosyal faydalardan çok daha fazlasını vaad etmektedir.

127 P Di Maggio and W Powell, 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, 48/2 (1983), 147-60.

128 A Kaplan, 'Federal Almanya'da Çevre Yönetimi İçin "Merkezileşme-Bütünleşme" Tartışmaları', *Amme İdaresi Dergisi*, 29/2 (1996), 109-22.

129 M Şengül, 'Bir Çevre Yönetimi Aracı Olarak Çevre İçin Eğitim', *Amme İdaresi Dergisi*, 34/4 (2001), 137-55.

## KAYNAKÇA:

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A., "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, 27, 1996, 23–56.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G. and Devaraj, S., "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings", *Decision Sciences*, 26, 1995, 637–658.
- Angell, L. and Klassen, R., "Integrating environmental issues into the mainstream: An agenda for research in operations management", *Journal of Operations Management*, 17, 1999, 575-598.
- Aragon-Correa, J.A. and Rubio-Lopez, E.A., "Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings", *Long Range Planning*, 40, 2007, 357-381.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S., "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy", *Academy of Management Review*, 28,1, 2003, 71-88,
- Babiak, K., and Trendafilova S., "CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18,1, 2011, 11-24.
- Badri, M.A., Davis, D., Davis, D., "A study of measuring the critical factors of quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12,2, 1995, 36-53.
- Banerjee, S.B., "Managerial implications of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations", *Journal of Management Studies*, 38,4, 2001, 489-513.
- Barnes D., "Understanding Business: Processes" Porter, M.E., (Ed.), *The value chain and competitive advantage*, (Routledge, London, 2001), s. 50-66.
- Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17,1, 1991, 99-120.
- Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S. and Willborn, W., "Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20, 2003, 210–280.
- Bekiroglu, C., Erdil O., and Alpkın L., "Variables perceived by managers as antecedents that leads firms to environmental management: An empirical research in the Turkish construction sector", *Journal of Global Strategic Management*, 9, 2011, 157-174.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I., "How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study", *Journal of Cleaner Production*, 17,8, 2009, 742-750.
- Berry, M. and Rodinelli, D., "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution", *Academy of Management Executive*, 12,2, 1998, 38-50.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D., "Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value". (Cambridge University Press, 2011), s. 34-35.
- Black, S. A., & Porter, L. J. "Identification of the critical factors of TQM". *Decision sciences*, 27,1, 1996, 1-21.
- Black, S., An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6,2, 1995, 149-164.
- Bon, A.T., & Mustafa, E. M., "Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework", *Procedia Engineering*, 53, 2013, 516-529.
- Buysse, K. and Verbeke, A., "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, 24,5, 2003, 453-70.
- Cairncross, F., "Costing the Earth: The Challenge for Governments, the Opportunities for Business", Harvard Business School Press, 1995, Boston, MA, 45-47.



- Cho, E.H., Voss, H., "Determinants of international environmental strategies of Korean firms: an explorative case-study approach", *Asian Business & Management*, 10,3, 2011, 357-80.
- Combs, J., Crook, R., Shook, C., "The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research", *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 2005, 259-86.
- Conca, F.J., Llopis, J. and Tari, J.J., "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, 156, 2004, 683-697.
- Corbett, L., and Cutler, D., "Environmental management systems in the New Zealand plastics industry". *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 2000, 204-224.
- Corbett, C. J., and Klassen, R. D., "Extending the horizons: environmental excellence as key to improving operations", *Manufacturing & Service Operations Management*, 8,1, 2006, 5-22.
- Corbett, C. and Pan, J., "Evaluating environmental performance using statistical process control techniques", *European Journal of Operational Research*, 139, 2002, 68-83.
- Cramer, J., "Environmental management: from 'fit' to 'stretch'", *Business Strategy and the Environment*, 7, 1998, 62-72.
- Craigmcgee, E., & Bhushan, A. K., "Applying the Baldrige quality criteria to environmental performance: Lessons from leading organizations", *Environmental Quality Management*, 3,1, 1993, 1-18.
- Cordeiro, J. and Sarkis, J. "Environmental proactivism and firm performance: Evidence from security analyst earnings forecasts", *Business Strategy and the Environment*, 6, 1997, 104-114.
- Coşkun, S., 'Kamu Çalışanlarının Kalite Yönetimi Yaklaşımı', *Amme İdaresi Dergisi*, 36, 2, 2003, 77-100
- Crosby, P.B., "Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. (New York: Hodder & Stoughton, 1979), s. 78.
- Curkovic, S., Vickery, S. and Droge, C., "Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance", *Decision Sciences*, 31, 2000, 885-905.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R. and Handfield, R., "Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling", *International Journal of Production Research*, 38, 2000, 765-91.
- Darnall, N., Henriques, I. and Sardosky, P., "Do environmental management systems improve business performance in an international setting?", *Journal of International Management*, 14, 2008, 364-76.
- Dasgupta, S., Laplante, B., Nlandu, M. and Wang, H., "Industrial environmental performance in China: the impact of inspections", *Development Research Group, (The World Bank, Washington, D.C, 2000).*
- Dechant, K. and Altman, B., "Environmental leadership: From compliance to competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 8,3, 1994, 7-27.
- Delmas, M., & Toffel, M. W., "Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework", *Business Strategy and the Environment*, 13,4, 2004, 209-222.
- Deming, W.E. "Quality, Productivity and Competitive Position", MIT Center for Advanced Engineering, (Cambridge: 1982).
- Demirbag, M., Lenny Koh, S. C., Tatoglu, E., & Zaim, S., "TQM and market orientation's impact on SMEs' performance". *Industrial Management & Data Systems*, 106,8, 2006, 1206-1228.
- De Oliveira Matias, J. C., & Coelho, D. A., "The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management", *International Journal of Production Research*, 40, 15, 2002, 3857-3866.

- DiMaggio, P. & Powell, W., "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48,2, 1983, 147- 160.
- Douglas A, Glen D., "Integrated management systems in small and medium enterprises", *Total Quality Management*, 11, (4-6), 2000, 686-690.
- Dow, D., Samson, D. and Ford, S., "Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?", *Production and Operations Management*, 8, 1999, 1-27.
- Ebrahimi, M., and Sadeghi M., "Quality management and performance: An annotated review." *International Journal of Production Research*, 51,18, 2013, 5625-5643.
- Eisingerich, A. B., & Bhardwaj, G., "Does social responsibility help protect a company's reputation?". *MIT Sloan Management Review*, 52,3, 2011, 18.
- Epstein, M., "Measuring Corporate Environmental Performance", (Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL, 1996).
- Escrig, A.B., Bou, J.C. and Roca, V., "Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource based view". *Total Quality Management*, 12, 2001, 932- 938.
- Fernandes, A. C., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sampaio, P., Sameiro, M., Sameiro, M., & Truong, H. Q. "Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34, 1, 2017, 53-67.
- Fineman, S., & Clarke, K., "Green stakeholders: Industry interpretations and response", *Journal of Management Studies*, 33,6, 1996, 715-730.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S., "A framework for quality management research and associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, 11, 1994, 339-366.
- Forza, C., Flippini, R., "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model", *International Journal of Production Economics*, 55, 1998, 1-20.
- Franks, D. M., & Vanclay, F., "Social Impact Management Plans: Innovation in corporate and public policy", *Environmental Impact Assessment Review*, 43, 2013, 40-48.
- Gilley, K., Worrell, D. and El-Jelly, A. "Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: the differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives", *Journal of Management*, 26, 2000, 1199-1216.
- Goodland, R., "The concept of environmental sustainability", *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26,1, 1995,1-24.
- Grant, R., "Contemporary Strategy Analysis", *Concepts, Techniques, Applications*. (Malden, MA: Blackwell, 2002).
- Ginsberg, J.M. and Bloom, P.N., "Choosing the right green marketing strategy", *MIT Sloan Management Review*, 48,1, 2004, 79-85,
- Grandzol, J.R. and Gershon, M., "A survey instrument for standardizing TQM modeling research", *International Journal of Quality Science*, 3, 1998, 80-105.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K., "Corporate imagination and expeditionary marketing", *Harvard Business Review*, 69,4, 1991, 81-92.
- Hart, S. and Ahuja, G. "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance", *Business Strategy and the Environment*, 5, 1996, 30-37
- Hart, S.L. and Milstein, M.B., "Creating sustainable value", *The Academy of Management Executive*, 17, 2, 2003, 56-67.
- Hart, S., "Beyond greening: Strategies for a sustainable world", *Harvard Business Review*, 75, 1997, 66-76.



- Henriques I., and Sadowsky P., "The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*; 30, 1996, 381-395.
- Huang, C.L. and Kung, F.H., "Drivers of environmental disclosure and stakeholder expectation: Evidence from Taiwan", *Journal of Business Ethics*, 96, 3, 2010, 435-51.
- Huang, C.L. and Kung, F.H., "Environmental consciousness and intellectual capital management: evidence from Taiwan's manufacturing industry", *Management Decision*, 49,9, 2011, 1405-25.
- Hunt, C. and Auster, E., "Proactive environmental management: avoiding the toxic trap", *Sloan Management Review*, 31, 2, 1990, 7-18.
- Jabbour, C. J. C. "Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence" *Journal of Cleaner Production*, 96, 2015, 331-338.
- Jabbour, C.J.C. and Santos, F.C.A., "Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model", *Journal of Cleaner Production*, 16, 2006, 51-58.
- Jayathirtha, R., "Combating environmental repercussions through 'TQEM' and 'ISO 14000'", *Business Strategy and the Environment*, 10, 2001, 245-250.
- Juran, J.M., "Juran on Planning Quality", (The Free Press: New York, 1988).
- Kaplan, A. "Federal Almanyada Çevre Yönetimi İçin "Merkezileşme-Bütünleşme" Tartışmaları", *Amme İdaresi Dergisi*, 29,2, 1996, 109-122.
- Karapetrovic, S., "Musings on integrated management systems", *Measuring Business Excellence*, 7, 2003, 4-13.
- Karapetrovic, S. and Willborn, W., "Integration of quality and environmental management systems", *The TQM Magazine*, 10, 3, 1998, 204-13.
- Karapetrovic, S. and Casadesús, M., "Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration", *Journal of Cleaner Production*, 17, 5, 2009, 533-540.
- Karapetrovic, S., and Jonker, J. "Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients", *Total Quality Management & Business Excellence*, 14,4, 2003, 451-459.
- Kassinis, G.I. and Soteriou, A. C., "Quality environmental practices and customer satisfaction in services", *Sustainable Innovation and Entrepreneurship*. (Edward Elgar, Cheltenham, 2008), s. 227-247.
- Katkalo, V.S., Pitelis, C.N. and Teece, D.J., "Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*", 19,4, 2010, 1175-1186.
- Kaynak, H., "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, 21, 2003, 405-35.
- Kemp D., Boele R., Brereton D., "Community relations management systems in the minerals industry: combining conventional and stakeholder driven approaches", *International Journal of Sustainability Development*, 9, 4, 2006, 390-403
- Kemp, D., "Community relations in the global mining industry: Exploring the internal dimensions of externally orientated work", *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 17, 2009, 1-14.
- Kitazawa, S. and Sarkis, J., "The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs", *International Journal of Operations and Production Management*, 20,2, 2000, 225-48.
- Klassen, R. and McLaughlin, C., "The impact of environmental management on firm performance", *Management Science*, 42, 1996, 1199-214.
- Kock, C. J., Santaló, J., & Diestre, L. "Corporate governance and the environment: what type of governance creates greener companies?", *Journal of Management Studies*, 49,3, 2012, 492-514.

- Kuo, Lopin, Chin-Chen Yeh, and Hui-Cheng Yu., "Disclosure of corporate social responsibility and environmental management: Evidence from China", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19,5, 2012, 273-287.
- Kuei, C.H. and Lu, M.H. "Integrating quality management principles into sustainability management", *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 2013, 62-78.
- Lai, K-H., "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance", *International Journal of Production Economics*, 84, 2003, 17-34.
- Link, S. and Naveh, E. "Standardization and discretion: Does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53, 2006, 508-519.
- Litz, R.A., "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets" *Journal of Business Ethics*, 15,12, 1996, 1355-1363.
- Makower, J., "The E-Factor: The Bottom-Line Approach to Environmentally Responsible Business", (Tilden Press, Oakland, CA, 1994).
- March, J.G. and Sutton, R.I., "Organizational performance as a dependent variable", *Organization Science*, 8,6, 1997, 698-706.
- McWilliams, A. and Siegel D., "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21, 2000, 603-609
- Menguc, B., & Ozanne, L. K. Challenges of the "green imperative": A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58,4, 2005, 430-438.
- Meyer, J. and Rowan, B., "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 1977, 340-63.
- Miles, M.P. and Covin, J.G., "Environmental marketing: A source of reputational, competitive and financial advantage", *Journal of Business Ethics*, 23,3, 2000, 299-311.
- Molina-Azorin, J.F., Tari, J.J., Claver-Cortes, E. and Lopez-Gamero, M.D., "Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration", *International Journal of Management Reviews*, 11,2, 2009, 197-222.
- Molina-Azorin, J.F., Tari, J.J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D. and Pertusa-Ortega, E.M., "The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry", *Tourism Management*, 50, 2015, 41-54.
- Morrow, D. and Rodinelli, D., "Adopting corporate environmental management systems: Motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification", *European Management Journal*, 20,2, 2002, 159-171.
- Moullin, M., "Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20,3, 2007, 181-183.
- Nag, R., Hambrick D.C. Chen, M.-J., "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field". *Strategic Management Journal*, 28,9, 2007, 935-955.
- Neely, A., "Business performance measurement: Theory and practice", *measuring performance: The operations perspective*. Neely, A., Austin R., (Cambridge University Press (Ed.), 2002)
- Newman, J. and Breeden, K., "Managing in the environmental era: Lessons from environmental leaders", *Columbia Journal of World Business*, 27,3/4, 1992, 210-21.
- Oghazi, P., Rad, F.F., Zaefarian, G., Beheshti, H.M. and Mortazavi, S. "Unity is strength: A study of supplier relationship management integration", *Journal of Business Research*, 69, 11, 2016, 4804-4810.

- Oliver, C. "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views". *Strategic Management Journal*, 18,9, 1997, 697-713
- Özen, Ş., "Toplam kalite yönetiminin Türkiye'de yeniden kurgulanması: Koşul bağımlı türdeşleşme tezinin bir testi", *Amme İdaresi Dergisi*, 35,1, 2002, 105-142.
- Pihkala, T., Harmaakorpi, V. and Pekkarinen, S., "The role of dynamic capabilities and social capital in breaking socio-institutional inertia in regional development", *International Journal of Urban and Regional Research*, 31,4, 2007, 836-852.
- Porter, M.E., "Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability", *Financial Analysts Journal*, 36, 4, 1980, 30-41.
- Porter, M. and Van der Linde, C., "Green and competitive: Ending the stalemate", *Harvard Business Review*, 73,5, 1995, 120-34.
- Powell, T.C., "Total Quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, 16, 1, 1995, 15-37.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S., "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, 168,1, 2006, 35-50.
- Quazi, H.A. and Padibjo, S.R., "A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15, 1998, 489-508.
- Quazi, H.A., Jemangin, J., Kit, L.W. and Kian, C.L., "Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment, the case of Singapore", *Total Quality Management*, 9, 1998, 35-55.
- Rahman, S. "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 1, 2001, 35-49.
- Rao, S.S., Solis, L.E. and Raghunathan, T.S., "A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument", *Total Quality Management*, 10, 1999, 1047-1075.
- Ray, G., Barney, J. and Muhanna, M., "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 25, 1, 2004, 23-38.
- Russo, M. and Fouts, P. "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, 40, 3, 1997, 534-559.
- Samson, Danny and Mile Terziovski, "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management* 17,4, 1999, 393-409.
- Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G., "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, 20, 4, 1989, 810-829.
- Sarkis, J., "Evaluating environmentally conscious business practices", *European Journal of Operational Research*, 107,1, 1998, 159-174.
- Scott, W.R. and Davis G.F., "Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives", (New Jersey: Prentice-Hall, 2007)
- Searcy, C., McCartney, D. and Karapetrovic, S., "Identifying priorities for action in corporate sustainable development indicator programs", *Business Strategy and the Environment*, 17,2, 2008, 137-148.
- Sharfman, M., Ellington, R. and Meo, M., "The next step in becoming 'green': life-cycle oriented environmental management", *Business Horizons*, 40, 1997, 13-22.
- Shrivastava, P., "Environmental technologies and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 16, S1, 1995, 183-200.
- Simon, A., Karapetrovic, S. and Casadesus, M., "Evolution of integrated management systems in Spanish firms", *Journal of Cleaner Production*, 23,1, 2012, 8-19.
- Singels, J., Ruël, G. and van de Water, H. "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 2001, 62-75.

- Sila, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations management*, 25,1, 2007, 83-109.
- Slater, S.F. and Narver, J.C., "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59, 1995, 63-74.
- Sturdivant, F.D. and Ginter, J.L., "Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance", *California Management Review*, 19,3, 1977, 30-39.
- Sushi, A. and Shoal, A.S., "Adoption and maintenance of environmental management systems", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15,4, 2004, 399-419.
- Şengül, M. "Bir çevre yönetimi aracı olarak çevre için eğitim", *Amme İdaresi Dergisi*, 34,4, 2001, 137-155.
- Tatoglu, E., Bayraktar, E., Sahadev, S. and Demirbag, M., "Determinants of voluntary environmental management practices by MNEs in an emerging market", *Journal of World Business*, 49,4, 2014, 536-548.
- Tatoglu, E., Bayraktar, E., & Arda, O. A., "Adoption of corporate environmental policies in Turkey". *Journal of Cleaner Production*, 91, 2015, 313-326.
- Trung, D.N. and Kumar, S., "Resource use and waste management in Vietnam hotel industry", *Journal of Cleaner Production*, 13, 2005, 109-116.
- Turk, A.M., "The benefits associated with ISO 14001 certification for construction firms: Turkish case", *Journal of Cleaner Production*, 17, 2009, 559-69.
- Wahba, H., "Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15,2, 2008, 89-99.
- Walker, M. and Mercado, H., "The Resource-worthiness of environmental responsibility: A resource-based perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22,4, 2015, 208-221.
- Soo Wee, Y. and Quazi, H.A., "Development and validation of critical factors of environmental management", *Industrial Management & Data Systems*, 105,1, 2005, 96-114.
- Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T. and Wehrmeyer, W., "The relationship between the environmental and economic performance of firms: An empirical analysis of the European paper industry", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 2002, 133-146.
- Wagner, M., "How to reconcile environmental and economic performance to improve corporate sustainability: corporate environmental strategies in the European paper industry", *Journal of Environmental Management*, 76, 2005, 105-118.
- Watson, K., Klingenberg, B., Polito, T. and Geurts, T.G., "Impact of environmental management system implementation on financial performance", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15, 2004, 622-628.
- Wiengarten, F. and Pagell, M., "The importance of quality management for the success of environmental management initiatives", *International Journal of Production Economics*, 140,1, 2012, 407-415.
- Wever, G.H. and Vorhauer, G.F., "Kodak's framework and assessment tool for implementing TQEM", *Environmental Quality Management*, 3,1, 1993, 19-30.
- Westcott, R.T. (Ed.), "The certified manager of quality/organizational excellence handbook", ASQ Quality Press, 2013.
- Wilkinson, G. and Dale, B., "Integrated management systems: An examination of the concept and theory", *TQM Magazine*, 11, 1999, 95-104.
- Woodruff, R.B., "Customer value: The next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25,2, 1997, 139.
- Van de Ven, A.H. and Lifschitz, A., "Rational and reasonable microfoundations of markets and institutions". *Academy of Management Perspectives*, 27,2, 2013, 156-172.

- Zeng, S., Tian, P. and Shi, J., “Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001”, *Managerial Auditing Journal*, 20, 2005, 394–407.
- Zhang, B., Bi, J., Yuan, Z., Ge, J., Liu, J. and Bu, M., “Why do firms engage in environmental management? An empirical study in China”, *Journal of Cleaner Production*, 16, 2008, 1036-1045.
- Zhu, Q.H., Sarkis, J. and Lai, K.H., “Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry”, *Journal of Cleaner Production*, 15, 2007, 104 -152.
- Zutshi, A. and Sohal, A., “Integrated management system: the experiences of three Australian organisations”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16, 2005, 211–232.

# Assaing The Effect Of Product Innovations On Consumer Satisfaction: A Green Perspective

Hande Begüm BUMIN DOYDUK\* & Cansu AYKAÇ\*\*

## Abstract

*This article is organized around the idea of scrutinizing the effect of product innovations on environmental satisfaction levels of consumers on products change. The green product innovations are focused. The purpose of this study is to analyse the relationship between environmental friendliness of products and consumers' satisfaction level of the green products. Companies need to be aware of how customer's attitudes change and how the customer expectations through product innovations can be managed. The question mostly asked are "Are the customers more aware of the green products?" and "Do the existing green products in the market satisfy the customer expectations?". This study a scale by Suki (2015) was adapted and conducted over 206 respondents. The results was analysed by hierarchical regression. According to the findings, the effect of green product purchase intention on green product satisfaction was significant.*

**Key Words:** Environmental products, Customer Satisfaction, Green Product Satisfaction

## Tüketici Tatmininde Ürün Yeniliklerinin Etkisini Belirleme: Yeşil Perspektif

### Öz

*İlgili makale müşterilerin çevresel tatmin seviyelerinin ürün değişimlerinden nasıl etkilendiğini irdelemektedir. Araştırmada yeşil ürün inovasyonlarına odaklanılmış olup, amacı ise; ürünlerin çevre dostu oluşu ve yeşil ürünler için müşterilerin sahip olduğu memnuniyet seviyeleri arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Şirketler, müşteri tutumlarının nasıl değiştiği ve ürün değişimleri ile, müşteri beklentilerini nasıl tatmin edecekleri hususuna vakıf olmalıdır. Çoğunlukla dile getirilen sorular ise; "Müşterilerin yeşil ürünlere karşı olan farkındalıkları arttı mı? ve "Pazardaki mevcut yeşil ürünler müşteri beklentilerini tatmin edebiliyor mu?" şeklindedir. Araştırmada, toplam 206 kişi ile Suki'nin 2015 yılında çalışma\*\*sında kullandığı ölçekler uygulanarak elde edilen veriler kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, yeşil ürün satın alma niyeti ile müşterilerin çevresel ürün satın alma memnuniyetleri arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Çevresel Ürünler, Müşteri Tatmini, Çevresel Ürün Tatmini

\* Asst.Prof. Hande Begüm Bumin Doyduk, Gelişim University, Faculty of Administrative Sciences.

\*\* Cansu Aykaç, PhdC, Yıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences

## 1. INTRODUCTION

Change is an 'observation of differences in time on one or more dimensions of an entity'<sup>1</sup>. Organizational change arises when members evolve from certain behaviors and methods of operation to different ones. Thus, it is a transfer mechanism to shift from one state to another different state over time<sup>2</sup>. Organizations may be introduced to changes with environmental pressures or they may make changes through internal choices (e.g. gain competitive advantage or to increase efficiency). The organizational change might be stemmed from the adoption of new elements (such as new services for clients, a new technology, or a new organizational form) or the modification of existing elements (such as the adaptation of existing services to new clients, the upgrade of an operating process or system, or the improvement of a management process or system).

During the last decades, organizations have been introduced to ecological (green) considerations in their product development strategies. As a result of this, organizations have been led to an increasing number of green product innovations. The increased green product innovations may be resulted from a "significant market potential"<sup>3</sup>.

The aim of the study is to determine the effect of green product change on consumer satisfaction. Consequently the relationship between green product purchase intention and environmental satisfaction of the consumers is analyzed.

## 2. LITERATURE REVIEW

Green innovations are vital for future. Innovation and sustainability should be hand in hand it is now a "strategic priority for theory and practice"<sup>4</sup>. Research shows that there is an increasing trend for the environmental issues concern<sup>5</sup>. More and more firms practice environmental sustainability<sup>6</sup>. Environmental protection strategies and environmental management in firms do not stem purely from altruistic goals of the corporations. Other reasons for green innovation are increasing the profitability, conforming to the regulations. Opportunity to reduce costs and to increase sales are the main incentives for businesses to invest in environmentally friendly products and processes.

---

1 Andrew H. Van de Ven and Everett M. Rogers, "Innovations and Organizations: Critical Perspectives", *Communication Research* Vol. 15 No. 5, 1988, s. 632-651.

2 Richard L. Daft, "Essentials of Organization Theory & Design" (South Western Education Publishing, 2001).

3 Dorothea Seebode, Sally Jeanrenaud, and John Bessant, "Managing innovation for Sustainability", *R&D Management*, Vol. 42, No.3, 2012, s. 195-206.

4 Rosa Maria Dangelico and Pujari Devashish, "Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability", *Journal of Business Ethics*, Vol.95, No. 3, 2010, s. 471-486.

5 Violeta Sima, "Green Behaviour of the Romanian Consumers.", *Economic Insights-Trends & Challenges*, Vol. 66, No.3, 2014, s. 77-89.

6 Kathy Babiak, and Sylvia Trendafilova, "CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, No. 1, 2011, s. 11-24.



As the demand for green products increases it enables ecofriendly firms to differentiate themselves and gain competitive advantage<sup>7,8</sup>. Firms also take advantage from strategies in favor of environmental management in the form of market share increase, potential consumers reach, cost reduction in long term and corporate image amelioration<sup>9</sup>. Companies increase their effort in environmental management applications as the benefits of environmental management strategies are recognized<sup>10</sup>.

Lately consumers have more positive attitudes and preferences towards green products<sup>11</sup>. Companies expect that the consumers' perception of environment friendly, green companies will cause more favorable attitude and higher purchase intention of the consumers<sup>12</sup>. Recently consumers are more enthusiastic about making purchase decisions based on a company's environmental management efforts<sup>13</sup>. Consumers start to care about environment more than before as environmental changes alarm such as the effects of global warming. It is stated that consumers become more responsive in environmental issues as the unusual climate changes can be observed clearly<sup>14</sup>. People become more alert about environment as it starts affecting their welfare and health<sup>15</sup>.

## **Green Marketing**

There are many definitions of green marketing. American Marketing Association (AMA) defines green marketing as "the marketing of products that are presumed to be environmentally safe". In terms of retailing, it is defined as "the development and marketing of products designed to minimize negative effects on the physical environment or to improve its quality", in terms of social marketing as "The efforts by organizations to produce, promote, package, and reclaim products in a manner

- 7 Robert Isaak, "The Making of the Ecopreneur", *Greener Management International*, 2005, s. 13-26.
- 8 Heidi von Weltzien Høivik and Deepthi Shankar, "How can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 2, 2011, s. 175-195.
- 9 Yu-Shan Chen, Shyh-Bao Lai, and Chao-Tung Wen. "The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 4, 2006, s. 331-339.
- 10 Yu-Shan Chen, "Towards Green Loyalty: Driving from Green Perceived Value, Green Satisfaction, and Green Trust." *Sustainable Development*, Vol. 21, No. 5, 2013, s. 294-308.
- 11 Emine Sarigöllü, "A Cross-Country Exploration of Environmental Attitudes", *Environment and Behavior*, Vol. 41, No. 3, 2009, s. 365-386.
- 12 Elizabeth H. Creyer, "The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, No. 6, 1997, s.421-432.
- 13 Lewis Akenji, "Consumer Scapegoatism and Limits to Green Consumerism.", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 63, 2014, s.13-23.
- 14 Patrick Hartmann and Vanessa Apaolaza-Ibáñez, "Consumer Attitude and Purchase Intention toward Green Energy Brands: The Roles of Psychological Benefits and Environmental Concern", *Journal of Business Research*, Vol. 65, No.9, 2012, s. 1254-1263.
- 15 Joseph R. Hopper and Joyce McCarl Nielsen, "Recycling as Altruistic Behavior Normative and Behavioral Strategies to Expand Participation in a Community Recycling Program", *Environment and Behavior*, Vol. 23, No.2, 1991, s. 195-220.



that is sensitive or responsive to ecological concerns.” And in terms of environment<sup>16</sup> as “Green marketing is the activities of the firms for developing and marketing eco-friendly products”<sup>17</sup>.

### Product Change

Changes in product aim to satisfy and in most cases exceed the current and potential needs of consumers as in the form of introducing new products or services and adaptation of the existing ones<sup>18</sup>.

### Green Product Development

A green product is “a product that was manufactured and packaged to have a smaller impact on the environment or to contain less harmful ingredients”<sup>19</sup>. It stated that green products “strive to protect or enhance the natural environment by conserving energy and/or resources and reducing or eliminating use of toxic agents, pollution and waste”<sup>20</sup>

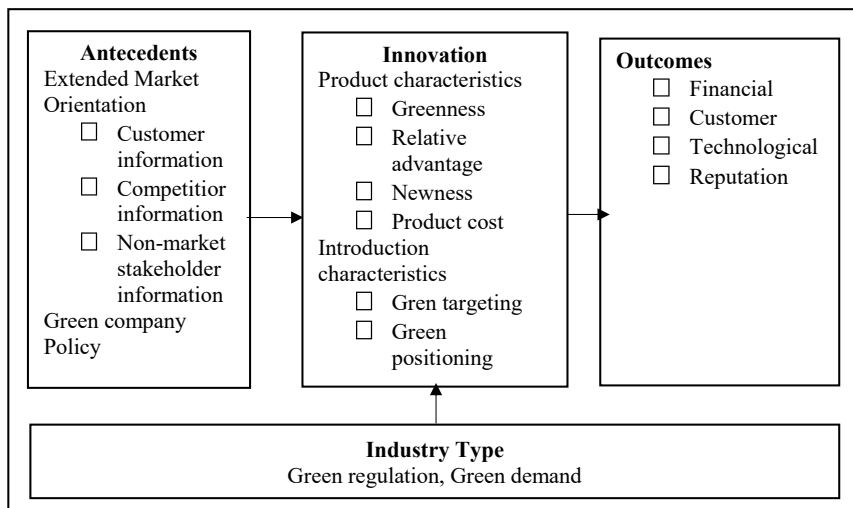


Figure 1: Integrative Framework for Green New Product Development <sup>20</sup>

16 <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=G>  
 17 Aparna Choudhary, and Samir Gokarn, “Green Marketing: A Means for Sustainable Development”, Journal of Arts, Science and Commerce, Vol. 4, No. 1, 2013, s. 26-32.  
 18 Fariborz Damanpour and Deepa Aravind, “Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants”, Innovation, Science, and Industrial Change: A Research Handbook, 2006, s.38-66.  
 19 S. Choi and Y. Cho, “Exploring the Effects of Customer Attitude and Purchase Intention on Green Products: Implications for Corporate Environment Strategies and Public Policy”, Journal of Marketing Thought, 2015, s. 20-31  
 20 Paul H. Driessen, Bas Hillebrand, R. Kok and T.M. Verhallen, “Green New Product Development: The Pivotal Role of Product Greenness”, Transactions on Engineering Management, Vol.60, No. 2, 2013, s. 315-326

Green product development (GPD) activities started in late 1980s as environment issues such as global warming, rise of CO<sub>2</sub> in the atmosphere, decrease in natural resources. Green product development was defined by Pujari as a “new product development process wherein companies explicitly undertake activities to achieve higher environmental (green) performance as well as commercial performance”<sup>21</sup>.

As stated in the definition, there are two main aims of green product innovation. One of them is as the adjective green implies environmental management and the other one is being profitable. Thus it is also very important for the firms to acquire the consumers’ appreciation through their green innovations in order to increase customer satisfaction, loyalty, and consequently profitability and market share.

“Consumers who are aware and interested in environmental issues are called green consumers”<sup>22</sup>. Green product innovation is a multi-faceted process having three main environmental focus; material, energy, and pollution. Products have environmental impact during their life cycle; manufacturing process, product use, and disposal.

Dangelico and Pujari<sup>23</sup> suggested a framework for describing the green product innovation process (See Fig 2).

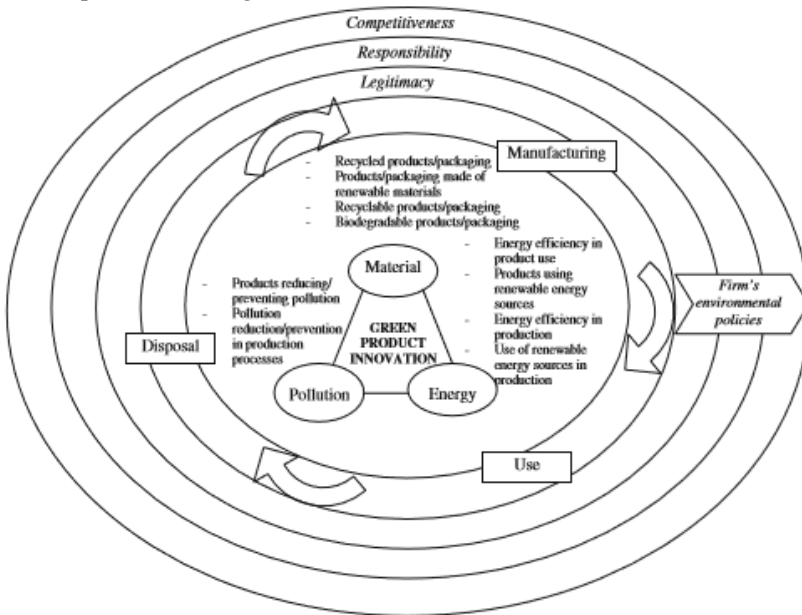


Figure 2: Green Product Innovation Process

- 21 Devashish Pujari, “Eco-innovation and New Product Development: Understanding the Influences on Market Performance”, *Technovation*, Vol. 26, No. 1, 2006, s. 76-85.
- 22 Violeta Sima, “Green Behaviour of the Romanian Consumers”, *Economic Insights-Trends & Challenges*, Vol. 66, No.3, 2014, s. 77-89
- 23 Rosa Maria Dangelico and Pujari Devashish, “Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability”, *Journal of Business Ethics*, Vol.95, No. 3, 2010, s. 471-486.

Green innovations aim to reduce environmental impact in different stages such as manufacturing, use or disposal by focusing on material selection, use of energy and pollution. Green innovations necessitate corporate social responsibility view and environmental policy employment. It is stated that green innovations, green new product introductions improve the brand attitude of the customers<sup>24</sup>. Not only customer appreciation but also green product innovation enables increase in growth, environmental sustainability and quality of life<sup>25</sup>.

Among thousands of new products only few manage to be a long term success. Apart from the technological superiority and advanced product features what makes a difference for successful ones is the perception of consumers and further consumer satisfaction. If a product is perceived as not good enough or if it fails to satisfy the consumer expectations no matter how advanced the product eventually it cannot be a successful product launch. Product innovations should be realized and appreciated by target consumer groups in order to be successful. The same case also applies for environmental product innovations<sup>26</sup>. Green products which are perceived as having consumer environmental benefits create consumer demand<sup>27 28</sup>.

### **Green Innovation in Turkey**

2010 Community Innovation Survey conducted by Eurostat studied firms in 25 European countries, asking whether environmental impact was a highly important objective for innovation. Turkey ranked second (See Table 1). For Turkish companies reduction of environmental impact is very important. However Turkey ranked 77<sup>th</sup> in The Environmental Performance Index (EPI). EPI "ranks countries" performance on high-priority environmental issues in two areas: protection of human health and protection of ecosystems."<sup>29</sup>

---

24 Mitchell C. Olsen Rebecca J. Slotegraaf, and Sandeep R. Chandukala, "Green Claims and Message Frames: How Green New Products Change Brand Attitude", *Journal of Marketing*, Vol. 78, No. 5, 2014, s. 119-137.

25 Rosa Maria Dangelico and Pujari Devashish, "Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability", *Journal of Business Ethics*, Vol.95, No. 3, 2010, s. 471-486.

26 Thomas Cleff and Klaus Rennings, "Determinants of Environmental Product and Process Innovation." *Environmental Policy And Governance*, Vol. 9, No. 5, 1999, s. 191-201.

27 Jacqueline Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, (NTC: Lincolnwood, Illinois 1998)

28 Rosa Maria Dangelico, and Devashish Pujari, "Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, No.3, 2010, s.471-486.

29 <http://epi.yale.edu/>

**Table 1:** Proportion of Companies Claiming Reduction of Environmental Impact as a Highly Important Objective<sup>30</sup>

Country	Total %	10-49 Employees %	50-249 Employees %	250+ Employees %	Chi-sq	P<
Norway	38	40	30	47	33	.001
Turkey	38	38	37	44	2+	.001
Cyprus	37	35	42	43	3	.285
Hungary	35	30	39	51	63	.001
Slovenia	33	31	34	44	10	.006
Romania	30	24	35	49	120	.001
Latvia	27	22	32	38	11	.003
Croatia	26	26	27	37	7	.025
Lithuania	26	27	21	41	18	.001
Portugal	26	25	28	39	40	.001
Slovakia	24	23	21	36	20	.001
Luxembourg	24	21	26	34	6	.048
Ireland	23	23	23	27	2	.366
Poland	22	19	22	29	51	.001
France	21	19	24	32	225	.001
Bulgaria	21	18	24	31	30	.001
Austria	20	19	18	33	71	.001
Serbia	20	17	23	29	25	.001
Spain	19	18	21	29	115	.001
Sweden	18	17	20	30	59	.001
Malta	18	16	18	32	3	.222
Italy	17	16	21	26	251	.001
Belgium	16	13	20	31	110	.001
Czech Republic	15	13	15	28	99	.001
Estonia	13	10	15	35	40	.001

<sup>30</sup> Sherry Robinson and Hans Anton Stubberud, "Green Innovation and Environmental Impact in Europe", *Journal of International Business Research*, Vol. 14, No.1, 2015, 127-138.

**Table 2:** Reduction of Material and Energy Cost per Unit as a Highly Important Objective Compared to Reduced Environmental Impact as a Highly Important Objective

Country	Total %	10-49 Employees %	50-249 Employees %	250+ Employees %
Turkey	49%(-11%)	48%(-10%)	52%(-15%)	54%(-10%)
Slovenia	37(-4)	34(-3)	37(-3)	59(-15)
Cyprus	36(+1)	33(+2)	44(-2)	53(-10)
Hungary	35(0)	30(0)	39(-1)	46(+5)
Ireland	35(-12)	33(-10)	38(-15)	38(-11)
Norway	34(+4)	35(+5)	30(0)	42(+5)
Latvia	31(-4)	30(-8)	31(+1)	42(-4)
Romania	30(0)	25(-1)	37(-2)	46(+3)
Slovakia	29(-5)	23(0)	34(-13)	41(-5)
Lithuania	27(-1)	27(0)	23(-2)	45(-4)
Portugal	27(-1)	25(0)	33(-5)	42(-3)
Croatia	24(+2)	21(+4)	29(-2)	32(+2)
Poland	21(+1)	19(0)	23(-1)	27(+2)
Bulgaria	21(0)	17(+1)	27(-3)	29(+3)
Austria	21(-1)	18(+1)	24(-6)	38(-5)
Malta	20(-2)	14(+2)	31(-13)	32(0)
Czech Republic	19(-4)	16(-3)	22(-7)	32(-4)
Estonia	19(-6)	16(-6)	21(-6)	41(-6)
Spain	18(+1)	17(+1)	20(+1)	26(+3)
Sweden	18(0)	17(0)	19 (+1)	30(0)
France	18(+3)	17(+2)	20(+4)	26(+6)
Serbia	17(+3)	15(+2)	21(+2)	22(+7)
Luxembourg	17(+7)	13(+8)	22(+4)	24(-10)
Belguim	15(+1)	11(+2)	20(0)	30(+1)
Italy	14(+3)	13(+3)	17(+4)	25(+1)

38% of firms in Turkey reported that reducing environmental impact is an important objective while 49% firms confirmed that materials and energy savings is very important. The difference (-11%) points out that for most firms reducing materials and energy use is more important compared to reducing environmental impact. As stated before green innovations do not always aim solely environmental amelioration.

### Customer satisfaction

Customer satisfaction is a judgmental reaction to the perception of a consumption experience. “Customers want to associate themselves with companies and products that are eco-friendly”<sup>31</sup>. Customer satisfaction is very important for customer behavior. Studies suggested a positive association between customer satisfaction and purchase intentions<sup>32</sup>.

31 Rashad Yazdanifard and Igbazua Erdoo Mercy, “The Impact of Green Marketing on Customer Satisfaction and Environmental Safety”, 2011 International Conference on Computer Communication and Management, Vol. 5, 2011.

32 Vikas Mittal and Wagner A. Kamakura, “Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics”, Journal of Marketing

Studies demonstrated that consumers are willing to pay more for green products<sup>33, 34</sup>. 83% of Brazilians, 93% of Thai, and 53% of American consumers stated that they are willing to pay more for green products<sup>35</sup>. Purchase of comparatively expensive green products necessitates giving up their own interest for green satisfaction<sup>36</sup>.

In line with literature, the proposed research model is;

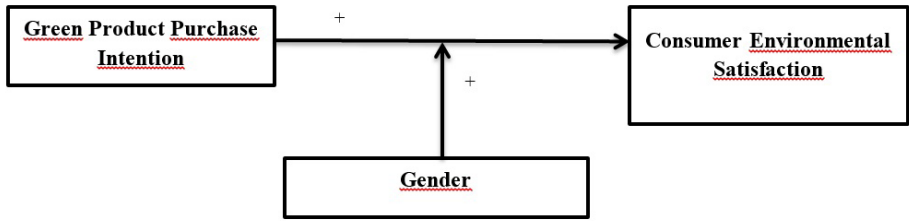


Figure 3: Proposed Research Model

**H1:** There is a significant relationship between Green Product Purchase Intention and Consumer Green Product Satisfaction

**H2:** There is a moderating effect of gender on the relationship between customer's green product intention and environmental satisfaction of the consumer.

### 3. METHODOLOGY

The target population of this study is consumers in Turkey. The data collection period started in March 2016 and ended in April 2016. In this study, convenience sampling method was used. A total of 226 questionnaires were collected, however 20 surveys were incomplete and discarded from research. This study was conducted with 206 people. Thus, the response rate of study is 91%. In the original article, the study conducted among 200 university students<sup>37</sup>.

Data collection instrument consists of three parts: Green product purchase intention, environmental satisfaction of consumer scales and demographic questions.

---

Research, Vol. 38, No.1, 2001, s.131-142.

- 33 Heesup Han, et al. "Are Lodging Customers Ready To Go Green? An examination Of Attitudes, Demographics, and Eco-Friendly Intentions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 2, 2011, s. 345-355.
- 34 Michel Laroche, Jasmin Bergeron, and Guido Barbaro-Forleo, "Targeting Consumers Who are willing to Pay More for Environmentally Friendly Products", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No.6, 2001, s. 503-520.
- 35 Aris YC Lam, Mei Mei Lau, and Ronnie Cheung, "Modelling the Relationship among Green Perceived Value, Green Trust, Satisfaction, and Repurchase Intention of Green Products", *Contemporary Management Research*, Vol. 12, No. 1, 2016, s. 47-59.
- 36 Jing Jian Xiao and Haifeng Li, "Sustainable Consumption and Life Satisfaction", *Social Indicators Research*, Vol. 104, No.2, 2011, S. 323-329.
- 37 Norazah Mohd Suki, "Customer Environmental Satisfaction and Loyalty in the Consumption Of Green Products", *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Vol.22, No.4, 2015, s.292-301

Part one and part two of the questionnaire measured the respondents' green product purchase intentions. Green product purchase intention questionnaire was adapted from Abdul-Muhmin<sup>38</sup>, Chen et al.<sup>39</sup> and consists of 4 items. Section 2 of the questionnaire was about environmental satisfaction of the consumers which was adapted from Bansal<sup>40</sup>; Barnet<sup>41</sup>. This variable was measured with 4 questions. All questionnaires used in this study were measured by various items on 5-point Likert-type scale (1 = Completely disagree to 5 = Completely agree). SPSS 20.0 program was used to perform descriptive statistics, factor and reliability analysis, and regression analysis. Education level and age were used as control variables.

#### 4. RESULTS

In this study, 59,2% of the respondents were women and the rest of them were male consumers. Age variable is quantitative variable and average age of the respondents is 29 years old. Education level of the respondents, 29,1% of the respondents had high school degree, 51,5% had university degree and 19,4 had master or higher degree.

To analyze the data of current study, cross-tabulation, factor, reliability and regression analysis were used. To be able to identify variables, we conducted principle component analysis and created new components. In order to measure the internal consistencies of these components, we conducted reliability analysis. Moreover, to find the trends of following environmental products we made cross-tabulation analysis.

In addition, by asking an extra question, the consumer's following new green products has been measured. This new variable is branded as "*following up green product innovations*". To analyze this trend, we conducted a cross-tabulation analysis to find out the difference in awareness by gender and education levels.

---

38 Alhassan G. Abdul-Muhmin, "Effects of Suppliers' Marketing Program Variables on Industrial Buyers' Relationship Satisfaction and Commitment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 7, 2002, s.637-651.

39 Yu-Shan Chen, Shyh-Bao Lai, and Chao-Tung Wen, "The influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 67, No. 4, 2006, s. 331-339.

40 Pratima Bansal, "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No.3, 2005, s. 197-218.

41 ML Barnet, "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility", *Academic Management Review*, Vol. 33, No. 3, 2007, s. 794-816



**Table 3:** Cross Table for Gender and Following up Green Product Innovations

			Following up Green Product Innovations		
			No	Sometimes	Yes
Gender	Female	Count	22	25	75
		%	<b>53,7%</b>	<b>53,2%</b>	<b>63,6%</b>
	Male	Count	19	22	43
		%	<b>46,3%</b>	<b>46,8%</b>	<b>36,4%</b>
Total	Count	41	47	118	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Table 3 shows the result of cross-tabulation analysis for gender. According to the results, there is a difference between male and female in their green products following trends. The female consumer follows more green products than the male consumers.

**Table 4:** Cross Table for Education and Following up Green Product Innovations

			Following up Green Product Innovations		
			No	Sometimes	Yes
Education	Highschool	Count	16	18	26
		%	<b>39,0%</b>	<b>38,3%</b>	<b>22,0%</b>
	University	Count	18	23	65
		%	<b>43,9%</b>	<b>48,9%</b>	<b>55,1%</b>
Higher Degree	Count	7	6	27	
	%	<b>17,1%</b>	<b>12,8%</b>	<b>22,9%</b>	
Total	Count	41	47	118	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Table 4 shows the distribution of the following eco-friendly products by educational level. Consumers of university graduates follow environmentalist products more than other education levels.

According to Nunnally<sup>42</sup>, acceptable Cronbach Alpha should be at least 0.7. Also, in the original article, Cronbach’s alpha values are higher than 0.70 and factor loadings are higher than 0.50<sup>43</sup>. The scale of green product purchase intention’s KMO value is 0.791 (%Explained Variation: 66,928) and Bartlett sig.is significant with 0.000. There was only a single factor with Cronbach alpha 0.835. The scale of consumer environmental satisfaction’s KMO value is 0.778 (%Explained Variation: 68,934) and Bartlett sig.is significant with 0.000. There was only a single factor with Cronbach alpha 0.847 similarly in the originally study. Instruments’ KMO and Bartlett’s test results were found to be admissible, that means the data used in the analysis was collected homogeneously and there were significant correlations between items. The reliability analysis of the two instruments’ Cronbach Alpha was acceptable. Thus,

42 J. C. Nunnally, *Psychometric Theory* (2nd ed.), (New York: McGraw-Hill,1978).

43 Norazah Mohd Suki, “Customer Environmental Satisfaction and Loyalty in the Consumption Of Green Products”, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Vol.22, No.4, 2015, s.292-301

Green product purchase intention and customer green product satisfaction components had an internal consistency.

Hierarchical linear regression was performed to test hypotheses 1 and 2 on green product purchase intention towards customer green product satisfaction (dependent variable). The result of this regression was shown in following tables.

**Table 5:** Customer Green Product Satisfaction and Green Product Purchase Intention Correlation Matrix

		1	2
1	Customer Green Product Satisfaction		,726**
2	Green Product Purchase Intention	,726**	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table 5 indicates that the strength of association between the variables is high (r = 0.726), and that the correlation coefficient is significant (p < 0.05).

**Table 6:** Hierarchical Regression Results

	Standardized Coefficient s Beta	t	Sig.	VIF	Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Change	F Change	Sig. F Change
<b>Model 1</b>								
(Constant)		5,601	,000		,533	,542	59,204	,000
Green Product Purchase Intention	,706	14,324	,000	1,060				
Education Level	-,007	-,142	,887	1,166				
Age	,011	,220	,826	1,173				
Gender	-,126	-2,586	,010	1,030				
<b>Model 2</b>								
(Constant)		2,671	,008		,532	,000	,055	,814
Green Product Purchase Intention	,716	10,862	,000	1,889				
Education Level	-,009	-,168	,867	1,181				
Age	,012	,225	,822	1,174				
Gender	-,078	-,376	,707	1,872				
Purchase Intention*Gender	-,048	-,235	,814	1,840				
					<b>Durbin-Watson: 1,987</b>			
<i>D.V.: Customer Green Product Satisfaction</i>								

Table 6 summarizes the hierarchical regression analysis results. As shown in the Table 6, when independent variable (Green Product Purchase Intention), age and

two control variables (Education level and age) were entered into the regression model in the first step. Adjusted  $R^2$  was found to be 0,533 indicating that 53,3% of customer green product satisfaction is explained by these variables. In the second step, we added our moderator variable (gender), no change in adj.  $R^2$  was observed and model was insignificant. Gender has no moderator role on the relationship between customer's green product intention and consumer environmental satisfaction. H2 was rejected.

The standardized coefficient for green product purchase intention is positive (0,706) and significant at the 0,05 level. There is a positive significant relationship between green product purchase intention and customer green product satisfaction. H1 was supported.

## DISCUSSION AND CONCLUSION

In this study, the relationship between green product purchase intention and environmental satisfaction in using green products was considered to a valuable knowledge for the customers' green product purchase motivations. Consumers are demanding products which are less polluting, minimizing waste and more recycling<sup>44</sup>. The study has also looked at the impact of gender as a moderator variable to see further. The moderator effect may lead us to find the differences on purchase intention according to the consumers' sociodemographic differences. Moreover, the studied model is expected to contribute to green product literature and consumers' purchasing habits in developing countries.

As a result, the cross tabulation analysis determined the valuable contributions of customers' green product follow ups with consumer's gender and education level. Especially, gender has an effect on the green product follow-ups. The result may be due to the fact that female consumers are generally shopping for home rather than men. In addition, female customers may be more sensitive about product changes and the effect of products on environmental changes. The conditional definition of gender effect may vary according to the gender perspective on environmental issues and actions<sup>45</sup>. Moreover, people who have graduated from university, follow up green products rather than people with lower or higher education degrees. The findings concluded that female consumers seek to green products.

Furthermore, the main effect of green product purchase intention on customer green product satisfaction, the study showed there is a positive significant relationship. However, the relationship cannot be moderated by gender. On the other

---

44 G. Erbaşlar., "Yeşil Pazarlama ", *Mesleki Bilimler Dergisi (MBD)*, Vol. 1, No. 2, 2012, s. 94-101.

45 Won-Moo Hur, Jeong Woo, and Yeonshin Kim, "The Role of Consumer Values and Socio-Demographics in Green Product Satisfaction: The Case of Hybrid Cars", *Psychological Reports*, Vol. 117, No. 2, 2015, s. 406-427.

hand, previous studies (e.g. (Moutinho & Goode<sup>46</sup>; Oumlil & Erdem<sup>47</sup>) found gender moderates the relationship. Hur and et.al. mentioned that the environmental concerns may affect female buyers' attention toward green products or gender is an important element for purchase decision that mirrors on the satisfaction. A study carried out with 600 people in Turkey, gender, marital status, age, education and income were significant correlation between the green purchase behaviors. It has also been observed that more women are buying green products<sup>48</sup>. In another study, it was found regional disparities in the choice of environmentally friendly products in Turkey<sup>49</sup>. Çabuk and Nabıkoğlu<sup>50</sup> found that there is a relationship between consumers' environmental sensitivities and purchasing behaviors. According to the results, consumers with high environmental awareness have a high level of environmental purchasing behavior. Compared to the previous studies, we could not find any significant moderator effect of gender. Culture and national economic activity may have an important impact to conclude in a same way. Our study investigates this relationship in a developing country, Turkey. Due to that, consumers' purchase intention might be different in developing and developed countries. As the environment gets worse, it has become an insistent public interest in the developed countries and green movement also started to wake up in developing countries<sup>51</sup>. For these reasons, the intention towards the environmental products in the developing countries is more recent than the developed countries.

### Implications of the study

The study suggests several implication and addresses to contribute to the development of the relation between purchase intention and consumer satisfaction from a green product perspective. The results of the study points out that companies should develop strategies from a green perspective in order to adapt to the changing consumers' need. Also, by making environmental policy adjustments, governments should encourage companies to produce environmental friendly products. Second, companies should focus on environmental issues. Companies are not only responsible for the environment but also responsible for the consumers. The green product innovation figures on customer purchase intention and satisfaction. Thus, marke-

---

46 Luiz Moutinho and Mark Goode, "Gender Effects to the Formation of Overall Product Satisfaction: A Multivariate Approach", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 8, No.1, 1995, s. 71-92.

47 A. Ben Oumlil and Orhan Erdem, "Self-Concept by Gender: A Focus on Male-Female Consumer", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.5, No. 1, 1997, s. 7-14.

48 Serap Çabuk, Burak Nakiboğlu and Ceyda Keleş, , "Tüketicilerin Yeşil Ürün Satın Alma Davranışlarının Sosyo Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 17, No. 1, 2008.

49 Elif Çolakoğlu, Türk, B., Başar, E. E., and Gül, O., "Kişisel Değerler ve Çevre Bilincinin Çevreci Ürünlerin Tercih Edilmesindeki Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Ulusal Pazarlama Kongresi, Kars/Türkiye*, 2013

50 Çabuk Serap, and Nakiboğlu Burak, "Çevreci pazarlama ve Tüketicilerin Çevreci Tutumlarının Satın Alma Davranışlarına Etkileri ile İlgili Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 12, No. 12, 2003.

51 Chen Tan Booi, and Lau Teck Chai, "Attitude towards the Environment and Green Products: Consumers' Perspective", *Management Science and Engineering*, Vol. 4, No. 2, 2010, s. 27.

ters should stress on environmental products in order to increase consumers' green product satisfaction. Third, green market is growing expeditiously. Companies that see green as an opportunity, generate competitive advantage with product changes through satisfied customers. In the long run, green production will allow companies to maximize their profits and achieve sustainable development through efficient usage of raw materials, energy and pollution reduction.

### **Limitations of this study**

In illustrating the result of current study, some limitation should be considered. Firstly, some mediating variables, such as product features or price perception can be added to the model. Future researchers should evaluate the results by considering the impact of mediating variables. Second, the study focuses on consumers' perspective without considering different industries. Thus, future studies need to compare the results according to the different industry perspectives. The size of the research population is our last limitation. The limitation of the target population may cause socio-demographic biases. The target population should be enlarged in future studies.

## REFERENCES

- William J. Abernathy and James M. Utterback, "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, Vol. 80, No. 7, 1978, s. 40-47.
- Lewis Akenji, "Consumer Scapegoatism and Limits to Green Consumerism.", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 63, 2014, s.13-23.
- Kathy Babiak, and Sylvia Trendafilova, "CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, No. 1, 2011, s. 11-24.
- Pratima Bansal, "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No.3, 2005, s. 197-218.
- ML Barnet, "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility", *Academic Management Review*, Vol. 33, No. 3, 2007, s. 794-816
- Tan Booi Chen and Lau Teck Chai, "Attitude towards the environment and Green Products: Consumers' Perspective.", *Management Science and Engineering*, Vol. 4, No. 2, 2010, s. 27.
- Yu-Shan Chen, "Towards Green Loyalty: Driving from Green Perceived Value, Green Satisfaction, and Green Trust" *Sustainable Development*, Vol. 21, No. 5, 2013, s. 294-308.
- Yu-Shan Chen, Shyh-Bao Lai, and Chao-Tung Wen, "The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 4, 2006, s. 331-339.
- S. Choi and Y. Cho, "Exploring the Effects of Customer Attitude and Purchase Intention on Green Products: Implications for Corporate Environment Strategies and Public Policy", *Journal of Marketing Thought*, 2015, s. 20-31
- Aparna Choudhary, and Samir Gokarn, "Green Marketing: A Means for Sustainable Development", *Journal of Arts, Science and Commerce*, Vol. 4, No. 1, 2013, s. 26-32.
- Thomas Cleff and Klaus Rennings, "Determinants of Environmental Product and Process Innovation", *Environmental Policy and Governance*, Vol. 9, No. 5, 1999, s. 191-201.
- Elizabeth H. Creyer, "The Influence Of Firm Behavior On Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, No. 6, 1997, s.421-432.
- Serap Çabuk, Burak Nakiboğlu and Keleş, Ceyda, "Tüketicilerin Yeşil Ürün Satın Alma Davranışlarının Sosyo demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 17, No. 1, 2008.
- Serap Çabuk, and Burak Nakiboğlu, "Çevreci Pazarlama ve Tüketicilerin Çevreci Tutumlarının Satın Alma Davranışlarına Etkileri ile İlgili Bir Uygulama.", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 12, No. 12, 2003.
- Elif Çolakoğlu, B. Türk, E.E. Başar, and O. Gül, "Kişisel Değerler ve Çevre Bilincinin Çevreci Ürünlerin Tercih Edilmesindeki Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Ulusal Pazarlama Kongresi, Kars/Türkiye*, 2013
- Richard L. Daft, "Essentials of Organization Theory & Design." (South Western Education Publishing, 2001).
- Fariborz Damanpour and Deepa Aravind, "Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants", *Innovation, Science, and Industrial Change: A Research Handbook*, 2006, s.38-66.
- Rosa Maria Dangelico and Pujari Devashish, "Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability", *Journal of Business Ethics*, Vol.95, No. 3, 2010, s. 471-486.
- Paul H. Driessen, Bas Hillebrand, R. Kok and T.M. Verhallen, "Green New Product Development: The Pivotal Role of Product Greenness", *Transactions on Engineering Management*, Vol.60, No. 2, 2013, s. 315-326

- G. Erbaşlar, , "Yeşil Pazarlama ", *Mesleki Bilimler Dergisi (MBD)*, Vol. 1, No. 2, 2012, s. 94-101.
- Heesup Han, , et al. "Are Lodging Customers Ready to go Green? An Examination of Attitudes, Demographics, And Eco-Friendly Intentions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 2, 2011, s. 345-355.
- Patrick Hartmann and Vanessa Apaolaza-Ibañez, "Consumer Attitude and Purchase Intention toward Green Energy Brands: The Roles of Psychological Benefits and Environmental Concern", *Journal of Business Research*, Vol. 65, No.9, 2012, s. 1254-1263.
- Joseph R. Hopper and Joyce McCarl Nielsen, "Recycling as Altruistic Behavior Normative and Behavioral Strategies to Expand Participation in a Community Recycling Program.", *Environment and Behavior*, Vol. 23, No.2, 1991, s. 195-220.
- Won-Moo Hur, Jeong Woo, and Yeonshin Kim, "The Role of Consumer Values and Socio-Demographics in Green Product Satisfaction: The Case of Hybrid Cars.", *Psychological Reports*, Vol. 117, No. 2, 2015, s. 406-427.
- <http://epi.yale.edu/>
- <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=G>
- Robert Isaak, "The making of the Ecopreneur", *Greener Management International*, 2005, s. 13-26.
- Heidi von Weltzien Høivik and Deepthi Shankar, "How can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 2, 2011, s. 175-195.
- Aris YC Lam, Mei Mei Lau, and Ronnie Cheung, "Modelling the Relationship among Green Perceived Value, Green Trust, Satisfaction, and Repurchase Intention of Green Products.", *Contemporary Management Research*, Vol. 12, No. 1, 2016, s. 47-59.
- Michel Laroche, Jasmin Bergeron, and Guido Barbaro-Forleo, "Targeting Consumers Who are willing to Pay More for Environmentally Friendly Products", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No.6, 2001, s. 503-520.
- Vikas Mittal and Wagner A. Kamakura, "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No.1, 2001, s.131-142.
- Alhassan G. Abdul-Muhmin, "Effects of Suppliers' Marketing Program Variables on Industrial Buyers' Relationship Satisfaction and Commitment.", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 7, 2002, s.637-651.
- Luiz Moutinho and Mark Goode, "Gender Effects to the Formation of Overall Product Satisfaction: A Multivariate Approach", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 8, No.1, 1995, s. 71-92.
- Mitchell C. Olsen, Rebecca J. Slotegraaf, and Sandeep R. Chandukala, "Green Claims and Message Frames: How Green New Products Change Brand Attitude", *Journal of Marketing*, Vol. 78, No. 5, 2014, s. 119-137.
- Jacqueline Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, (NTC: Lincolnwood, Illinois 1998)
- Jacquelyn A. Ottman, Edwin R. Stafford, and Cathy L. Hartman, "Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products", *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, Vol. 48, No.5, 2006, s. 22-36.
- A. Ben Oumlil and Orhan Erdem, "Self-Concept by Gender: A Focus on Male-Female Consumer.", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.5, No. 1, 1997, s. 7-14.
- Devashish Pujari, "Eco-innovation and New Product Development: Understanding the Influences on Market Performance.", *Technovation*, Vol. 26, No. 1, 2006, s. 76-85.
- Sherry Robinson and Hans Anton Stubberud, "Green Innovation and Environmental Impact in Europe.", *Journal of International Business Research*, Vol. 14, No.1, 2015, 127-138.



- Emine Sarigöllü, "A Cross-Country Exploration of Environmental Attitudes", *Environment and Behavior*, Vol. 41, No. 3, 2009, s. 365-386.
- Dorothea Seebode,; Sally Jeanrenaud,; John Bessant, "Managing Innovation for Sustainability.", *R&D Management*, Vol. 42, No.3, 2012, s. 195-206.
- Violeta Sima, "Green Behaviour of the Romanian Consumers.", *Economic Insights-Trends & Challenges*, Vol. 66, No.3, 2014, s. 77-89.
- Andrew H. Van de Ven and Everett M. Rogers, "Innovations and Organizations: Critical Perspectives", *Communication Research*, Vol. 15, No. 5, 1988, s. 632-651.
- Jing Jian Xiao and Haifeng Li, "Sustainable Consumption and Life Satisfaction", *Social Indicators Research*, Vol. 104, No.2, 2011, S. 323-329.
- Rashad Yazdanifard and Igbazua Erdoo Mercy, "The Impact of Green Marketing on Customer Satisfaction and Environmental Safety", *2011 International Conference on Computer Communication and Management*, Vol. 5, 2011.

# Duygusal Zeka, Problem Odaklı Stresle Başa Çıkma, İyileşme ve Duygusal Tükenme İlişkileri

Şebnem ASLAN\* & Şerife GÜZEL\*\*

## Öz

*Araştırmada sağlık çalışanlarında duygusal zekâ, problem odaklı stresle başa çıkma, iyileşme ve duygusal tükenme ilişkileri araştırılmıştır. Araştırma, Marmara Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi olmak üzere 3 farklı bölgeden 6 hastaneden 291 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ölçeğin kaynağını Singh, Goolsby ve Rhoads'un (1984) çalışmasının oluşturduğu, Lewin ve Sager'in (2009) duygusal tükenme ölçeği, Sonnentag ve Fritz (2007) tarafından oluşturulan iyileşme ölçeği, Chan (2004 ve 2006) çalışmasından alınan duygusal zekâ ölçeği, kaynağını Lazarus ve Folkman'ın (1984) çalışmasından oluşturduğu Lewin ve Sager'in (2009) çalışmasından alınan problem odaklı stresle başa çıkma ölçeği kullanılmıştır.*

*Araştırmanın sonucunda duygusal zekânın, problem odaklı stresle başa çıkmayı pozitif yönde etkilediği; problem odaklı stresle başa çıkma davranışının da duygusal tükenmeyi azalttığı ve iyileşmeyi artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.*

*Anahtar Kavramlar:* Duygusal tükenme, iyileşme, duygusal zekâ, stresle başa çıkma

## The Relationships Between The Emotional Intelligence, Coping With Problem-Focused Stress, Recovery And Emotional Exhaustion

### Abstract

*This study investigates the relationships between the emotional intelligence, coping with problem-focused stress, recovery and emotional exhaustion in healthcare professionals.*

*The study was conducted with 291 healthcare professionals from 6 hospitals in 3 different regions; Marmara Region, Central Anatolia Region and Southeastern Anatolia Region. In the study, we used Lewin and Sager's (2009) emotional exhaustion scale that used the study of Singh, Goolsby and Rhoads (1984) as a source; Sonnentag and Fritz's (2007) recovery scale, Chan's (2004 and 2006) emotional intelligence scale and Lewin and Sager's (2009) scale of coping with problem-focused stress that used the study of Lazarus and Folkman (1984) as a source.*

\* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü. sebnemas@hotmail.com

\*\* Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü. serife\_eren.89@hotmail.com

*As a result of the study, it was determined that while the emotional intelligence had a positive effect upon coping with problem-focused stress; while the behavior of coping with problem-focused stress decreased the emotional exhaustion and increased the recovery. Key words: Emotional exhaustion, recovery experience, emotional intelligence, coping stres*

## 1.GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında örgütler bireyi sadece ekonomik faktör olarak görmekten vazgeçip onların psiko-sosyal ihtiyaç ve taleplerine de yer vermeye başlamışlardır. Çalışma yaşamını etkileyen, çalışanların sahip olduğu “duygusal zekâ”, “problem odaklı stresle başa çıkma”, “iyileşme” ve “duygusal tükenme” konuları bu sebeple araştırma konusunu oluşturmaktadır.

Günlük yaşam içerisinde birey birçok farklı duygu ile karşı karşıya kalmaktadır. Sağlık hizmetlerindeki aktif güç insan kaynakları olduğundan dolayı duygular bireyin iş hayatını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu duygular içerisinde en bilinen duygu durumu strestir.

Stres, günlük hayatımızın bir parçası olmakla birlikte her insanda meydana gelebilecek bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Stres, bedensel ve ruhsal olarak kişiyi zorlayan tehditlerdir ve kişinin bunlarla bahsedebilme gücünü sıkıntıya sokan bir gerilim durumu olarak tanımlanmaktadır<sup>1,2</sup>. Stresle başa çıkmak için kişiler ruh sağlığını koruyucu tedbirler almaktadır. Bu durum kişiden kişiye farklılık göstermektedir<sup>3</sup>. Strese yol açan durumların yarattığı duygular son derece rahatsız edicidir. Bu rahatsızlık durumu kişiyi bundan kurtulmak ya da azaltmak için çabalamaya yönlendirmektedir. Dolayısıyla stresle başa çıkma bireyin bilişsel ve davranışsal çabaları olarak ele alınmaktadır<sup>4</sup>.

Stresle ilişkili bir başka kavram ise tükenmişliktir. Tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından iş yaşamını önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişlik kavramı ilk kez Maslach ve Jackson (1981) tarafından ifade edilmekmiştir<sup>5</sup>. Bizim üzerinde duracağımız duygusal tükenme boyutu, kişinin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve kendisinde enerji eksikliği hissetmesi biçiminde değerlendirilmektedir<sup>6</sup>.

Günümüz çalışma yaşamında bireyler daha çok ekipler halinde faaliyet göstermektedir. Bundan dolayı insanlar arası ilişkiler önemli olarak görülmektedir.

İlişkilerin doğru ve etkili bir şekilde kurulabilmesinde, bireylerin sahip oldukları duygusal zekânın önemli bir yeri olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda duygusal zekâ kavramına bakılacak olursa, Salovey ve Mayer (1990) ilk defa duygusal zekâ

1 Erdoğlan Tolga, A. Sinan Ünşar ve Necdet Süt, ‘Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma’, Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics&Administrative Sciences, vol. 14, No. 2, 2009, s. 349.

2 Koeske Gary F., Stuart A. Kirkand Randi D. Koeske, ‘Coping with Job Stress: Which Strategies Work Best?’, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 66, No. 4, 1993, s. 319-335.

3 Aydın Betül ve Seval İmamoğlu, ‘Stresle Başa Çıkma Becerisi Geliştirmeye Yönelik Grup Çalışması’, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, No. 14, 2001, s. 41-52.

4 Özbay Yaşar, Şahin B. “Stresle Başa Çıkma Tutumları Envanteri: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, (Tebliğ. 4. Rehberlik ve Psikolojik Danışma Kongresi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1997), s. 3.

5 Maslach Christina and Susan E. Jackson, ‘The Measurement of Experienced Burnout’, Journal of Organizational Behavior, Vol. 2, No. 2, 1981, s. 99-113.

6 Cordes Cynthia L. and Thomas W. Dougherty, ‘A Review and an Integration of Research on Job Burnout’, Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, 1993, s. 621-656.

kavramını kullanan araştırmacılar olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>7</sup>. Duygusal zekâ, kişilerin sahip olduğu duyguları değerlendirebilme ve ifade edebilme özelliğidir. Ayrıca duyguların düzenlenmesini ve karşılaşılan problemlerin çözümü için duyguların olumlu yönde kullanılabilmesi olarak ele alınmaktadır<sup>8</sup>. Yani duygusal zeka, duyguları bastırmak ve denetim altına almak değil; onların nasıl daha verimli ve etkin kullanılacağına yardım eden bir yeterlilik olarak değerlendirilmektedir<sup>9</sup>

İşyerinde incelenen kavramlardan biri olarak iyileşme kavramı ise çalışmada meydana gelen kendine güvenmeme, stres, kendini çekme gibi olumsuz duygulardan kurtulmak için bir süreç olarak değerlendirilmektedir<sup>10</sup>. Yani bozulmuş ruh halinin düzelmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar iyileşme ile birlikte daha az yorgunluk hissetmekte ve kendilerini iş için daha hazır bulmaktadır<sup>11</sup>.

Bu çalışmada duygusal zekâ, problem odaklı stresle başa çıkma, iyileşme ve duygusal tükenme kavramları araştırılmıştır. Literatürde bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı ve araştırmacıların dikkatini çekecek bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Bu kavramlar içerisinde diğer değişkenleri en fazla etkileyen kavram ise duygusal zekâdır.

## 2. DUYGUSAL ZEKÂ

Duygusal zekâ kavramı 1990 yılında ilk kez Peter Salovey ve John Mayer tarafından ortaya atılmıştır. Kavramın temelinde 1920 yılında Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zekâ kavramının yer aldığı görülmektedir<sup>12,13,14</sup>. Sosyal zekâ, bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak görülmektedir<sup>15</sup>. Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini gözlemleme ve düzenlemenin yanında hisleri, düşünce ve eyleme rehber olacak şekilde kullanabilmesi olarak değerlendirilmektedir<sup>16,17</sup>.

7 Planalp Sally and Julie Fitness, 'Thinking/Feeling About Social and Personal Relationships', Journal of Social and Personal Relationship, Vol. 16, No. 6, 1999, s. 731-750.

8 Druskat Vanessa Urch, Gerald Mount and Fabio Sala, Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups, (New York: Psychology Press, 2013), s. 144.

9 Delice Murat ve Murat Günbeyi, 'Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği' Cilt. 27, Sayı. 1, 2013, s. 209-239.

10 Poulsen Michael G., et al. 'Recovery Experience and Burnout in Cancer Workers in Queensland', European Journal Of Oncology Nursing, Vol. 19, No. 1, 2015, s. 23-28.

11 Sonnentag Sabine and Charlotte Fritz, 'The Recovery Experience Questionnaire: Development And Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding from Work', Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 12, No. 3, 2007, s. 204-221.

12 Wong Chi-Sum and Kenneth S. Law, 'The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study', The Leadership Quarterly, Vol. 13, No. 3, 2002, s. 243-274.

13 Planalp Sally and Julie Fitness, a.g.e. 1999, s. 731-750.

14 Druskat Vanessa Urch, Gerald Mount and Fabio Sala, a.g.e,2013.

15 Wong Chi-Sum and Kenneth S. Law, a.g.e., 2002, s. 243-274.

16 Salovey Peter and John D. Mayer, 'Emotional Intelligence', Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, No. 3, 1990, s. 185-211.

17 Bağcı Zübeyir, 'Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi', Hitit Üniversitesi

Salovey ve Mayer'e göre bireylerin duygusal zekâ seviyeleri birbirinden çok farklıdır. Bireyin duygusal zekâ seviyesi gerek entelektüel gerekse duygusal başarısına ve gelişimine çok önemli katkılar sağlamaktadır<sup>18</sup>. Yine Mayer ve Salovey'e göre duygusal zekânın bireyin kendinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye, ifade etmeye, kontrol etmeye yaradığı görülmektedir. Ayrıca bireyin kendi yaşamında motivasyon ve başarıyı sağlayıcı duyguları kullanmasına fırsat vererek çok sayıdaki yeteneklerin birleştirilmesi olarak değerlendirilmektedir<sup>19</sup>. Duygusal zekâ duyguları algılamayı, değerlendirmeyi ve ifade etme yeteneğini kapsamaktadır. Bu duygular ile sahip olunan bilgileri etkin kullanma becerisini ve duyguları düzenleme yeteneğini içine almaktadır<sup>20</sup>. Bar-On (1997) ise sosyal duygusal zekâyı, dış çevrenin baskı ve istekleriyle başa çıkabilmeyi sağlayan yetenek ve kabiliyetler olarak tanımlamaktadır<sup>21</sup>. Goleman duygusal zekâyı, kişinin hislerini bilerek bunu yönetebilmesi, işi konusunda kendisini motive edebilmesi ve diğerlerinin hislerini anlayarak etkin iletişim sağlayabilmesi olarak ifade etmektedir<sup>22</sup>.

Bu kavramla ilgili kişinin kendi duygularını algılaması, başkalarının duygularını algılaması, kendi duygularını yönetebilmesi ve başkalarının duygularını yönetebilmesi olarak dört alt başlık dikkat çekmektedir<sup>23, 24, 25</sup>.

Cooper ve Sawaf (1997) duygusal zekânın 4 alt boyuttaki beceri ve eğilimlerden oluştuğunu ortaya çıkarmaktadır. Bunlar: 1-Duygusal Okur-yazarlık; duyguların işlevi hakkında bilgi, 2-Duygusal Uygunluk; duygusal katılık ve esneklik, 3-Duygusal Derinlik; duygusal yoğunluk ve gelişme potansiyeli, 4-Duyguların Simyası; duyguların yaratıcılığı ateşlemesi olarak tanımlanmaktadır<sup>26</sup>.

Bu tanımların ışığı altında duygusal zekâ, kendi benliğimizden ve sosyal anlamda ilişkilerimizden tatmini sağlayan bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Kendi benliğimizden tatmin olma, duygularımıza, iç sesimize kulak verme ve tercihlerimiz yönünde çaba gösterme olarak adlandırılabilir.

Sonuç olarak değerlendirilirse, sadece duygulara sahip olmak yeterli değildir, çünkü duygular her insanda vardır. Duygusal zekâ; duyguları tanıma ve değerlendiril-

---

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl. 7, Sayı. 2, 2014, s. 259-279.

18 Salovey Peter et al., *Handbook of Emotions*, (New York: Guilford Press, 2000), s. 504.

19 Salovey Peter and John D. Mayer. a.g.e., 1990, s. 185-211.

20 Druskat Vanessa Urch, Gerald Mount and Fabio Sala, a.g.e., 2013.

21 Bar-On Reuven, 'The Handbook of Emotional Intelligence' içinde 'The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual, Toronto: Multi-Health Systems', (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), s. 1107-1118.

22 Dulewicz Victor and Malcolm Higgs, 'Emotional Intelligence—A Review and Evaluation Study', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 4, 2000, s. 341-372.

23 Salovey Peter and John D. Mayer, a.g.e., 1990, s.185-211.

24 Humphrey Ronald H., 'The Many Faces of Emotional Leadership', *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, No.5, 2002, s. 493-504.

25 Thompson Henry L., 'Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence' içinde 'Emotional Intelligence, Stress, and Catastrophic Leadership Failure', (San Francisco: Pfeiffer Press, 2009): s. 111-138.

26 Schutte Nicola S., et al., 'Development and validation of a measure of emotional intelligence', *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, No. 2, 1998, s. 167-177.

dirmenin yanında duygulara ilişkin bilgi elde ederek bunu günlük yaşamımıza ve işimize yansıtılmamızı ve onlara uygun tepkiler vermemizi sağlamaktadır<sup>27</sup>. Ayrıca duygusal ve sosyal zekâ değerlendirildiğinde, duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek kişiler hayatlarının gerek özel gerekse mesleki alanlarında daha avantajlı bulunmaktadır. Duygularını kontrol edemeyen kişiler ise düşünebilme ve işlerine yoğunlaşabilme yeteneklerini engelleyen iç bir iç mücadele ile karşılaşmaktadır<sup>28</sup>. Duyguların yönetimi söz konusu edildiğinde bir diğer kavram olarak stresle başa çıkma öne çıkmaktadır.

### 3. PROBLEM ODAKLI STRESLE BAŞA ÇIKMA

Stres Latince'de "estricitia", eski Fransızca'da "estrece" kelimelerinden meydana gelmektedir ve 17.yy'da "felaket, musibet, dert, keder, elem" gibi olumsuz anlamlarda kullanıldığı görülmektedir<sup>29</sup>.

Stres, insanların selameti ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla stres, olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepki olarak düşünülmektedir<sup>30</sup>. Diğer bir tanıma göre stres, kişinin içinde bulunduğu fiziki ve sosyal çevredeki olumsuz koşullara karşı harcadığı çaba olarak ifade edilmektedir<sup>31</sup>. Tanımlardan anlaşılacağı gibi stres, birey ve çevrenin birbiriyle uyumsuz olmasından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı stresin bireysel bütünlüğü zorlayıcı ve bozucu bir takım sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir<sup>32</sup>. Bunun yanında çoğunlukla olumsuz bir kavram olarak algılanmasına karşın stresin aslında her zaman olumsuz olarak ele alınmaması gerekmektedir<sup>33</sup>. Bazı durumlarda kişinin bir miktar strese sahip olması (ideal bir düzeyde kalmak şartıyla) psikolojik gelişme için gerekli görülmektedir<sup>34</sup>.

Stresle başa çıkmada problem odaklı başa çıkma ve duygu odaklı başa çıkma olarak iki tür karşımıza çıkmaktadır. Problem odaklı başa çıkma, bireyin stres yaratan durumu aktif bir şekilde ortadan kaldırmaya yönelik bilgiyi ve mantıksal analizi

27 Yeşilyaprak Binnur, 'Duygusal zekâ ve eğitim açısından doğurguları', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Vol. 25, No. 25, 2001, s. 139-146.

28 Goleman Daniel, Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, (İstanbul: Varlık Yayınları, 1996), s. 71.

29 Balcıoğlu İbrahim, "Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi," (Tebliğ: İ. Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi, 2005), s. 9-12.

30 Akgemci Tahir, 'Örgütlerde Stres Yönetimi', Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, No. 15, 2001, s. 301-309.

31 Güçlü Nezahat, 'Stres Yönetimi', Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol. 21, No. 1, 2001, s. 91-109.

32 Deniz M. Engin ve Ercan Yılmaz, 'Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi', Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Vol. 3, No. 25, 2016, s. 17-26.

33 Rojas Victor M. ve Brian H. Kleiner, 'The Art and Science of Effective Stress Management', Management Research News, Vol. 23, No. 7/8, 2000, s. 103-106.

34 Akgemci Tahir. a.g.e., 2001, s. 301-309.



kullanması olarak göze çarpmaktadır<sup>35, 36, 37</sup>. Problem odaklı baş etmenin temelini, doğrudan stresi yaratan kaynağı hedef alarak bu hedefle yüzleşmenin oluşturduğu görülmektedir<sup>38</sup>. Problem odaklı yaklaşımlarda bireyler, öneri ve tavsiye almak, yeni beceriler geliştirmek, planlar yapmak gibi benzer durumlarla stresin etkisini azaltmaya çalışmaktadır. Ayrıca birey başka işlerle meşgul olarak veya başka bir yere giderek problemden uzaklaşmak için çaba göstermektedir<sup>39</sup>. Duygu odaklı başa çıkmada ise birey, kaçınma, inkâr gibi teknikleri kullanarak stres yaratan durumla ilgili duygusunu ortadan kaldırmaktadır. Bu geçici bir çözüm olmasına karşın bireyin üzülmelerini ve sıkıntı yaşamasını engellemektedir<sup>40, 41, 42</sup>.

Problemlerini etkili çözemeyen bireyler, etkili problem çözme becerisine sahip bireylere göre birçok olumsuz durumla karşı karşıya gelmektedir. Problemi etkili çözemeyen bireyler daha fazla kaygılı ve güvensiz, başkalarının beklentilerini anlamada yetersiz, daha fazla duygusal problemlili, stresli oldukları görülmektedir<sup>43</sup>. Dolayısıyla kişiler arası ilişkilerde ve stres gibi problemlerle başa çıkmada sahip olunan problem çözme kabiliyeti oldukça önemli olarak görülmektedir. Kişiler arası problem çözme, sosyal problem çözme olarak ifade edilmektedir<sup>44</sup>. D'Zurilla ve Nezu (1990) hem kişisel problemlerin hem de kişiler arası problemlerin çözümü için, bireyin stresli durumlara karşı etkili üstesinden gelme yeteneği olarak görülen, amaçlı, bilinçli, akılcı bir başa çıkma yöntemi olarak ifade edilen sosyal problem çözme modelini önermektedir<sup>45</sup>. Stresle baş etme ise duygu yönetimiyle ilgili olarak duygusal zekâ ile ilişkili bulunmuştur<sup>46</sup>. Bu temel varsayıma dayalı olarak Hipotez 1 geliştirilmiştir:

**Hipotez 1.** *Duygusal zekâ, problem odaklı stresle başa çıkma ile pozitif yönde ilişkilidir.*

35 Lazarus Richard S., 'Coping Theory and Research: Past, Present and Future', *Psychosomatic Medicine*, Vol. 55, No. 3, 1993, s. 234-247.

36 Folkman Susan, *Stress: Appraisal and Coping*, (New York: Springer, 2013), s. 54.

37 Lazarus Richard S., 'From Psychological Stress to The Emotions: A History of Changing Outlooks', *Annual Review of Psychology*, Vol. 44, No. 1, 1993, s. 1-22.

38 Kandemirci Duygu ve Dilek Y. Kağnıcı, 'Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetle Baş Etme: Çok Boyutlu Bir İnceleme', *Türk Psikoloji Yazıları*, Vol. 17, No. 33, 2014, s. 1-12.

39 Aydın Betül ve Seval İmamoğlu, a.e.g., 2001, s. 41-52.

40 Lazarus Richard S., a.g.e., 1993, s. 1-22.

41 Lazarus, Richard S. a.g.e., 1993, s. 234-247.

42 Folkman Susan, a.g.e., 2013.

43 Heppner P. Paul and Wayne P. Anderson, 'The Relationship Between Problem-Solving Self-Appraisal and Psychological Adjustment', *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 9, No. 4, 1985, s. 415-427.

44 Çam Sabahattin ve Songül Tümkiye, 'Kişilerarası Problem Çözme Envanteri'nin (KPÇE) Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması', *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Vol. 28, No. 3, 2007, s. 95-111.

45 D'Zurilla Thomas J. ve Edward C. Chang, 'The relations between social problem solving and coping', *Cognitive therapy and research*, Vol. 19, No. 5, 1995, s. 547-562.

46 Deniz M. Engin ve Ercan Yılmaz, a.e.g., 2005, s. 17-26.

#### 4. DUYGUSAL TÜKENME

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Burada tükenmişlik “mesleki bir tehlike” olarak ele alınmaktadır<sup>47</sup>. Freudenberger’den sonra özellikle tükenmişliğe ilişkin geliştirdiği ölçek nedeniyle en fazla adını duyuran Maslach olmuştur<sup>48</sup>. Maslach ve Jackson (1981) tarafından tükenmişlik artan duygusal tükenme hissi, bireyin başarıma hissini azalması olarak ifade edilmektedir<sup>49</sup>.

Genel kabul gören yaklaşıma göre tükenmişlik, Maslach ve Jackson (1981) tarafından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması olarak üç boyutta ele alınmaktadır<sup>50, 51</sup>. Tükenmişliğin en önemli boyutu olarak duygusal tükenme görülmektedir<sup>52</sup>. Duygusal tükenme, bireyin duygusal kaynaklarındaki tükenme olarak ifade edilmekte ve tükenmişliğin stres boyutu olarak nitelenmektedir<sup>53</sup>. Ayrıca, duygusal tükenme tükenmişliğin erkenden belirlenip engellenebilmesi açısından da önemli görülmektedir<sup>54</sup>. Duygusal tükenmişlik yaşayan kişi gerginlik ve bıkmışlık duygularıyla yüklü olduğu için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe yaratmaktadır<sup>55, 56</sup>. Bu noktada, duygusal tükenme işe devamsızlık, düşük performans, yüksek işgücü devri, düşük hizmet kalitesi, örgütsel ve ailevi ilişkilerde problemler, sağlık sorunları gibi pek çok olumsuz durumlara sebep olmaktadır<sup>57</sup>.

Tükenmişlik, iş stresinin bir belirtisi olarak değil; yönetilemeyen iş stresinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır<sup>58</sup>. Duygusal tükenme, bireyin çalıştığı işten dolayı duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar ve örgütler için olumsuz sonuçlar

47 Schaufeli Wilmar B., Christina Maslach and T. Marek, ‘Historical and Conceptual Development of Burnout’, 1993, s. 1-16.

48 Maslach Christina, ‘Job Burnout: New Directions in Research and Intervention’, Current Directions in Psychological Science, Vol. 12, No. 5, 2003, s. 189-192.

49 Maslach Christina and Susan E. Jackson, ‘The Measurement of Experienced Burnout’, Journal of Organizational Behavior, Vol. 2, No. 2, 1981, s. 99-113.

50 Lee Raymond T. and Blake E. Ashforth, ‘A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model’, Journal of Organizational Behavior, Vol. 14, No. 1, 1993, s. 3-20.

51 Maslach Christina, Wilmar B. Schaufeli and Michael P. Leiter, ‘Job Burnout’, Annual Review of Psychology, Vol. 52, No. 1, 2001, s. 397-422.

52 Lee Raymond T. and Blake E. Ashforth, a.g.e., 1993, s. 3-20.

53 Maslach Christina and Julie Goldberg, ‘Prevention of Burnout: New Perspectives’, Applied and Preventive Psychology, Vol. 7, No. 1, 1998, s. 63-74.

54 Önder Çetin ve Nejat Basım, ‘Examination of Developmental Models of Occupational Burnout Using Burnout Profiles of Nurses’, Journal of Advanced Nursing, Vol. 64, No. 5, 2008, s. 514-523.

55 Leiter Michael P. and Christina Maslach, ‘The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment’, Journal of Organizational Behavior, Vol. 9, No. 4, 1988, s. 297-308.

56 Singh Jagdip, Jerry R. Goolsby and Gary K. Rhoads, ‘Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives’, Journal of Marketing Research, Vol. 31, No. 4, 1994, s. 558-569.

57 Maslach Christina and Susan E. Jackson, a.g.e., 1981, s. 99-113.

58 Altun İnsaf, ‘Burnout and Nurses’ Personal and Professional Values’, Nursing Ethics, Vol. 9, No. 3, 2002, s. 269-278.

yaratmaktadır<sup>59, 60</sup>. Bir uğraş ya da mesleğin tükenmişlik yaratmasının büyük ölçüde rol ya da iş stresi içermesine bağlı olduğu dikkati çekmektedir<sup>61</sup>. Ayrıca Tükenmişlik tek başına onu yaşayana değil, bireyin etrafındaki her şeyi ve herkese zarar veren bir olgu olarak ifade edilmektedir<sup>62</sup>. Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında duygusal tükenmeyi etkileyen bireysel faktörlerden üç değişken dikkati çekmektedir. Bunlar; demografik değişkenler<sup>63</sup>, kişilik<sup>64,65</sup> ve sosyal destek<sup>66</sup> olarak değerlendirilmektedir.

Leiter ve Maslach (1988) çalışmasında duygusal tükenmenin stresle başa çıkma esnasında duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini yarattığını ortaya koymaktadır<sup>67</sup>. Benzer yaklaşımla bu çalışmada hipotez 2 geliştirilmiştir:

*Hipotez 2. Problem odaklı stresle başa çıkma, duygusal tükenme ile negatif yönde ilişkilidir.*

## 5. İYİLEŞME

İyileşme, stresli bir örgütsel duruma yardımcı olan, bireyleri fizyolojik ve psikolojik olarak dinlendiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır<sup>68, 69</sup>.

İyileşme, iç ve dış iyileşme olarak değerlendirilmektedir. İç iyileşme işyerinde olan iyileşme, dış iyileşme ise işyeri dışında meydana gelen iyileşme olarak düşünülmektedir. İç iyileşmede çalışan iş arkadaşlarıyla çalışma saatleri dışındaki kısa aralarda örneğin arkadaşlarıyla kahve içerek vakit geçirmektedir<sup>70</sup>. İşten sonra yapılan fiziksel aktivitelerde iyileşme yolunda önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir<sup>71</sup>. Dolayısıyla dış iyileşmede çalışan işyerine gitmeden önce veya sonra,

59 Maslach Christina and Susan E. Jackson, a.g.e., 1981, s. 99-113.

60 Çelik Pınar ve Yunus Topsakal, 'Duygusal Emeğin İş Tatmini ve Duygusal Tükenme İle İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği', Vol. 8, No. 4, 2016, s. 202-218.

61 Singh Jagdip, Jerry R. Goolsby and Gary K. Rhoads, a.g.e., 1994, s. 558-569.

62 Yücebalkan Benan ve Nilay Karasakal, 'Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği', Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, Vol. 1, Sayı. 2, 2016, s. 187-200.

63 Cordes Cynthia L. and Thomas W. Dougherty, a.g.e., 1993, s. 621-656.

64 Kokkinos Constantinos M., 'Job Stressors, Personality and Burnout in Primary School Teachers', British Journal of Educational Psychology, Vol. 77, No. 1, 2007, s. 229-243.

65 López José, Manuel Otero, 'Exploring Stress, Burnout, And Job Dissatisfaction in Secondary School Teachers', International Journal of Psychology and Psychological Therapy, Vol. 10, No. 1, 2010, s.107-123.

66 Cordes Cynthia L. and Thomas W. Dougherty, a.g.e., 1993, s. 621-656.

67 Leiter Michael P. and Christina Maslach, a.g.e., 1988, s. 297-308.

68 Geurts Sabine A.E. and Sabine Sonnentag, 'Recovery as an Explanatory Mechanism in The Relation Between Acute Stress Reactions and Chronic Health Impairment', Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, No. 32, 2006, s. 482-492.

69 Fritz Charlotte, et al. 'The Weekend Matters: Relationships Between Stress Recovery and Affective Experiences', Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, No. 8, 2010, s. 1137-1162.

70 Geurts Sabine A.E. and Sabine Sonnentag, a.g.e., 2006, s. 482-492.

71 Rook John W. and Fred RH Zijlstra, 'The Contribution of Various Types of Activities to Recovery', European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 15, No. 2, 2006, s. 218-240.

hafta sonu veya tatillerde örneğin spor gibi aktivitelerle çalışma dönemine başlamadan stresten uzaklaşmayı sağlamaktadır<sup>72</sup>.

İyileşme süreci, zor bir süreç olarak görülmektedir. Ancak sonucunda bozulmuş ruh halinin yapılandırılması ve sık sık gözlenen fizyolojik zorlanmada bir düşüş meydana gelmesi sağlanmaktadır. Mesleki iyileşmenin göstergeleri olarak işyerinde canlılık, iş yoğunluğunda azalma meydana gelmektedir<sup>73</sup>. Mesleki iyileşme ile iş ilişkilerinde artan gerginlik ortadan kalkarken iş güvenliği ve ücret düzenlemesine yoğunlaşmak gerekmektedir<sup>74</sup>.

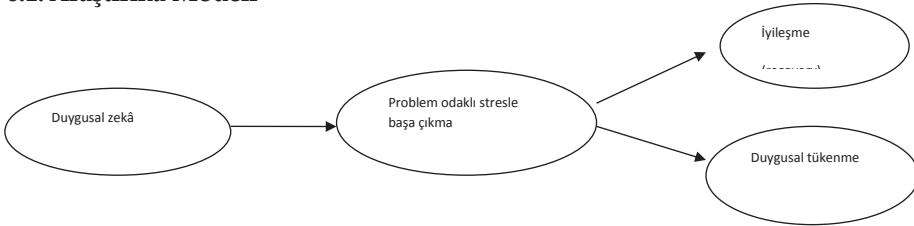
İyileşmenin sağlanmasında stresin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. İyileşme için birey stresli koşullar altında çaba harcayarak psikolojik stresin karşısında durmaktadır. Bunun sonucunda psikolojik bir rahatlama sağlanmaktadır. Yani iyileşme çaba gerektiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>75</sup>. Gevşeme, iyileşme sürecine katkıda bulunmaktadır. İşle ilgili stresin olumsuz sonuçlarını tersine çevirmektedir<sup>76</sup>. İyileşme, çalışanları performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir<sup>77</sup>. Benzer yaklaşımla hipotez 3 geliştirilmiştir:

**Hipotez 3.** *Problem odaklı stresle başa çıkma, iyileşme ile pozitif yönde ilişkilidir.*

## 6. YÖNTEM

Araştırmada SPSS 10.0 tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi; Lisrel 8.0 ile doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli yapılmıştır.

### 6.1. Araştırma Modeli



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

72 Geurts Sabine A.E. and Sabine Sonnentag, a.g.e., 2006, s. 482-492.

73 Sonnentag Sabine and Charlotte Fritz, a.g.e., 2007, s. 204-221.

74 Kinnunen Ulla, Saija Mauno and Marjo Siltaloppi, 'Job Insecurity, Recovery and Well-Being at Work: Recovery Experiences as Moderators', Economic and Industrial Democracy, Vol. 31, No. 2, 2010, s. 179-194.

75 Geurts Sabine A.E. and Sabine Sonnentag, a.g.e., 2006, s. 482-492.

76 Hahn Verena C., et al, 'Learning How to Recover from Job Stress: Effects of a Recovery Training Program on Recovery, Recovery-Related Self-Efficacy, and Well-Being', Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 16, No. 2, 2011, 202.

77 Sonnentag Sabine and Charlotte Fritz, 'The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work', Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 12, No. 3, 2007, s. 204-221.

## **6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada duygusal tükenme, iyileşme, duygusal zekâ, stresle başa çıkma ölçeği olmak üzere dört ölçekten yararlanılmıştır.

### *6.2.1. Duygusal tükenme ölçeği*

Ölçeğin ana kaynağını 8 soruluk Singh, Goolsby ve Rhoads'un (1984) çalışması oluşturmaktadır. Lewin ve Sager'in (2009) çalışmasında 2 soru ölçekten çıkartılarak 6 soruluk hali geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Bu çalışmada bu 6 soruluk versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin İngilizceden Türkçeye çeviri ve geri çeviri yöntemiyle alandaki 8 akademik personel tarafından yapılmıştır. Ölçeğin maddeleri de 5'li Likert ile (Hiç katılmıyorum=1", ve "Kesinlikle katılıyorum=5) derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği (Composite Reliability) .92 bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin geçerliliği, doğrulayıcı faktör analiziyle güvenilirliği ise Cronbach Alpha katsayısıyla araştırılmıştır.

### *6.2.2. İyileşme ölçeği*

Sonnentag ve Fritz (2007) tarafından oluşturulan iyileşme ölçeği, 4'er sorudan 4 alt boyuttan oluşan 16 soruluk ölçektir. Ölçeğin İngilizceden Türkçeye çeviri ve geri çeviri yöntemiyle alandaki 8 akademik personel tarafından yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutları, psikolojik ayrılma (Psychological detachment), dinlenme (Relaxation), yeterlik (Mastery) ve kontrol (Control) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Güvenilirliği ( $\alpha =0.79-.85$  aralığında) yüksek bulunmuş ölçek, 5'li Likert yöntemiyle (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Türkçe'ye geçerliliği, doğrulayıcı faktör analiziyle; güvenilirliği ise Cronbach Alpha katsayısıyla sağlanmıştır.

### *6.2.3. Duygusal zekâ ölçeği*

Chan (2004 ve 2006) çalışmasından alınan 3'er sorudan ve 4 alt boyuttan oluşan 12 soruluk bir ölçektir. 5'li Likert ile (Hiçbir zaman =1; Her zaman=5) derecelendirilmiştir. Ölçeğin orijinali, Schutte ve Arkadaşları'nın (2006) 33 maddelik çalışmasından geliştirilmiştir. Ölçek, duygusal değerlendirme (emotional appraisal), pozitif duygusal yönetim (positive regulation), empatik duyarlılık (empathic sensitivity) ve duyguların pozitif kullanımı (positive utilization) olmak üzere dört boyuttan ve her boyut ise 3'er sorudan oluşmaktadır. Araştırmamızda da ölçeğin orijinaline bağlı kalınmıştır. Chan'ın araştırmasında bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha=0.82-0.86) yüksek bulunmuştur. Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Aslan ve Özata (2008) çalışmasında Cronbach Alpha değerler .82-.84 aralığında oldukça yüksek bulunmuştur. Bu çalışmada da ölçeğin geçerliliği, doğrulayıcı faktör analiziyle güvenilirliği ise Cronbach Alpha katsayısıyla araştırılmıştır.

### *6.2.4. Problem odaklı stresle başa çıkma ölçeği*

Ölçeğin ana kaynağını 17 soruluk Lazarus ve Folkman'ın (1984) çalışması oluşturmaktadır. Lewin ve Sager'in (2009) çalışmasından alınan 6'şar sorudan ve iki alt boyuttan (problem odaklı başa çıkma ve duygu odaklı başa çıkma) 12 soruluk bir ölçektir. Ölçeğin İngilizceden Türkçeye çeviri ve geri çeviri yöntemiyle alandaki 8

akademik personel tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada problem odaklı stresle başa çıkma boyutu kullanılmıştır. Beşli Likert ile (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Lewin ve Sager'in (2009) çalışmasında CR (Composite reliability) katsayısı boyutlar .89-.90 arasında yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Bu çalışmada Türkçe ölçeğin geçerliliği, doğrulayıcı faktör analiziyle güvenilirliği ise Cronbach Alpha katsayısıyla yapılmıştır.

### 6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Marmara Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi olmak üzere 3 farklı bölgeden 6 hastaneden 291 sağlık çalışanı ile yüzyüze anket tekniği ile iş saatleri içerisinde gerçekleştirilmiştir. Hastane büyüklüklerine göre "tabakalı örnekleme" yöntemiyle ortalama 50'şer olmak üzere "rastgele örnekleme" metodu kullanılarak katılımcılara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu, lise (%41.2), ön lisans (%34.4) ve lisans (%19.2) düzeyinde eğitim almış ve kadın (%60.1) çalışandan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların ortalama 30.58 yaşında, 5.67 yıl kurumda çalışma yılına sahip oldukları anlaşılmıştır.

## 7. BULGULAR

Araştırmada yer alan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analiziyle (Confirmatory Factor Analysis) yapısal geçerliliği ve Cronbach Alpha katsayısıyla (iç tutarlılık: internal consistency of measures) yapı *güvenilirliği* (*construct reliability*) araştırılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır.  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir<sup>78</sup>. Doğrulayıcı faktör analizinde *t* değerinin de anlamlı olması gerekir<sup>79</sup>. Madde-toplam test korelasyonunun yorumlanmasında .30 ve daha yüksek olan maddeler bireyleri ölçülen özellik bakımından iyi derecede ayırt ettiği dikkate alınır<sup>80</sup>. Analizler sonucunda uyum iyiliği indeksleri  $\chi^2/df$  oranı, RMSEA, GFI, NFI, CFI, NNFI, AGFI araştırılmıştır<sup>81</sup>.  $\chi^2/df$  oranının <5 olması kabul edilebilir olduğunu,  $\chi^2/df$  oranının <2 olması ise iyi uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir<sup>82</sup>. RMSEA değeri  $0 \leq RMSEA \leq 0.05$  arasında iyi uyum,  $.05 < RMSEA \leq .08$  arasında kabul edilebilir

78 Kalaycı Şeref, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Ankara: Asil yayın Dağıtım, 2014), s. 404-409.

79 Schumacker Randall E. and Richard G. Loma, A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, (New York: Psychology Press, 2004), s. 33.

80 Büyüköztürk Şener, Veri Analizi El Kitabı, (Ankara: Pegem Yayıncılık, 2004), s. 31.

81 Byrne Barbara M., 'Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument', International Journal of Testing, Vol. 1, No. 1, 2001, s. 55-86.

82 Li Suhong, et al., 'Development and Validation of A Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices', Journal of Operations Management, Vol. 23, No. 6, 2005, s. 618-641.

uyum göstermektedir<sup>83</sup>. GFI değeri  $.95 \leq GFI \leq 1.00$  arasında iyi uyum,  $.90 \leq GFI < .95$  arasında ise kabul edilebilir uyum içerisinde yer almaktadır<sup>84</sup>, NFI değeri  $.95 \leq NFI \leq 1.00$  arasında iyi uyum,  $.90 \leq NFI < .95$  kabul edilebilir uyum olarak ele alınmaktadır<sup>85</sup>. CFI değeri için  $.97 \leq CFI \leq 1.00$  arasında iyi uyum ve  $.95 \leq CFI < .97$  değerleri kabul edilebilir uyum göstermektedir<sup>86</sup>, NNFI değeri için  $.97 \leq NNFI \leq 1.00$  iyi uyum,  $.95 \leq NNFI < .97$  kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilmektedir, son olarak AGFI için iyi uyum değeri  $.90 \leq AGFI \leq 1.00$ , kabul edilebilir uyum değeri ise  $.85 \leq AGFI < .90$  olarak ifade edilmektedir<sup>87</sup>.

**Tablo 1.** Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları: Duyusal Tükenme Ölçeği

Boyutlar	(CFA)*	(CFA)*/ Cronbach Alpha	t-Değer	Arit. Ort.	Std Hata	Madde-Toplam Korelasyonları
<b>Duyusal Tükenme*</b>	<b>Faktör Yükü</b>	<b>.797</b>		2.67	1.056	
1.	.40 <sup>a</sup>					
2.	.51 <sup>a</sup>					
3.	.77	.78	14.02	2.56	1.223	.846**
4.	.78	.82	14.84	2.52	1.204	.863**
5.	.53 <sup>a</sup>					
6.	.69	.68	11.92	2.95	1.325	.826**

Note: Standardized item loadings reported for CFA.  $p < .001$  for all loadings. \*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). <sup>a</sup>:Faktör yükü düşük ya da düzeltme indeksi gösterip silinen sorular. \* Lewin ve Sager' in (2009) kaynağının sorularıdır.

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 51.99/9 = 5.77$ , NFI=.90, NNFI=.86, CFI=.92, AGFI=.87, GFI=.94, RMSEA=.12

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 6.16/2 = 3.08$ , NFI=.98, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.95, GFI=.99, RMSEA=.08

Duyusal Tükenme ölçeğinin başlangıç versiyonunda iyi uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 51.99/9 = 5.77$ , NFI=.90, NNFI=.86, CFI=.92, AGFI=.87, GFI=.94, RMSEA=.12). İkinci aşamada düzeltme indeksi göster-

83 Schermelleh-Engel Karin, Helfried Moosbrugger and Hans Müller, 'Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures', Methods of Psychological Research Online, Vol. 8, No. 2, 2003, s. 23-74.

84 Stevens James P., Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences, (New York: Taylor&Francis Group, 2009), s. 354.

85 Bentler Peter M, 'Comparative Fit Indexes in Structural Models', Psychological Bulletin, Vol. 107, No. 2, 1990, s. 238.

86 Schumacker Randall E. and Richard G. Lomax, a.g.e., 2004.

87 Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger, and Hans Müller. a.g.e., 2003, s. 23-74.



ren 1., 2. ve 5. sorular çıkarılarak ölçek yeniden analize tabi tutulmuş ve iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 6.16/2 = 3.08$ , NFI=.98, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.95, GFI=.99, RMSEA=.08). Geçerliliğine ve güvenilirliğe ulaşılmış 3 maddeden oluşan duygusal tükenme ölçeğine ulaşılmıştır.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları: İyileşme Ölçeği

Boyutlar	(CFA)*	(CFA)*/ Cronbach Alpha	t-Değer	Arit. Ort.	Std Hata	Madde-Toplam Korelasyonları
İyileşme*	Faktör Yükü	.745				
Psikolojik ayrılma		.753		2.36	1.011	
1.	.53 <sup>a</sup>					
2.	.66	.67	12.18	2.58	1.343	.827**
3.	.78	.75	13.72	2.18	1.169	.831**
4.	.69	.73	13.39	2.32	1.189	.802**
Dinlenme		.747		3.37	.972	
5.	.63	.67	12.26	3.21	1.189	.799**
6.	.69	.74	13.50	3.52	1.164	.829**
7.	.77	.71	12.91	3.39	1.225	.817**
8.	.57 <sup>a</sup>					
Yeterlik		.750		3.95	.748	
9.	.70	.73	13.95	4.09	.884	.840**
10.	.68	.65	12.13	3.78	.955	.813**
11.	.75 <sup>a</sup>					
12.	.76	.74	14.33	3.99	.910	.798**
Kontrol		.836		4.05	.780	
13.	.66 <sup>a</sup>					
14.	.81	.81	17.11	4.10	.867	.866**
15.	.86	.88	19.24	4.07	.897	.895**
16.	.71	.70	14.20	3.98	.930	.843**

Note: Standardized item loadings reported for CFA.  $p < .001$  for all loadings. \*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).<sup>a</sup>Faktör yükü düşük ya da düzeltme indeksi gösterip silinen sorular. \* Sonnentag ve Fritz (2007) kaynağının sorularıdır.

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 302.33/98 = 3.08$ , NFI=.86, NNFI=.87, CFI=.90, AGFI=.86, GFI=.90, RMSEA=.07

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 111.73/48 = 2.32$ , NFI=.92, NNFI=.95, CFI=.95, AGFI=.92, GFI=.95, RMSEA=.06

İyileşme ölçeğinin başlangıç versiyonunda iyi uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 302.33/98=3.08$ , NFI=.86, NNFI=.87, CFI=.90, AGFI=.86, GFI=.90, RMSEA=.07). İkinci aşamada düzeltme indeksi gösteren 1., 8., 11. ve 13. sorular çıkarılarak ölçek yeniden analize tabi tutulmuş ve iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 111.73/48=2.32$ , NFI=.92, NNFI=.95, CFI=.95, AGFI=.92, GFI=.95, RMSEA=.06). Geçerliliğine ve güvenilirliğe ulaşılmış 3'er maddeden oluşan 4 boyuttan oluşan iyileşme ölçeğine ulaşılmıştır.

Tablo 3. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları: Duygusal Zekâ Ölçeği

Boyutlar	(CFA)*	CFA)	CFA)*/ Cronbach Alpha	t- Değer	Arit. Ort.	Std Hata	Madde- Toplam Korelasyonları
<b>Duygusal Zekâ*</b>	<b>Faktör Yüğü</b>		<b>.726</b>				
<b>Duygusal değerlendirme</b>			<b>.720</b>		3.90	.672	
1.	.70	.71	.69	11.11	3.93	.825	.801**
2.	.63	.64	.64	10.34	3.72	.895	.813**
3.	.71	.70	.70	11.33	4.05	.795	.790**
<b>Pozitif duygusal yönetim</b>							
4.	.58 <sup>a</sup>						
5.	.53 <sup>a</sup>						
6.	.63 <sup>a</sup>						
<b>Empatik duyarlılık</b>							
7.	.78	.88 <sup>a</sup>					
8.	.65	.61 <sup>a</sup>					
9.	.32 <sup>a</sup>						
<b>Duyguların pozitif kullanımı</b>			<b>.610</b>		4.07	.708	
10.	.65	.64	.61	8.22	4.12	.817	.835**
11.	.66	.66	.69	8.80	4.01	.861	.853**
12.	.44 <sup>a</sup>						

Note: Standardized item loadings reported for CFA.  $p < .001$  for all loadings. \*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). <sup>a</sup>Faktör yükü düşük ya da düzeltme indeksi gösterip silinen sorular. \* Chan (2004 ve 2006) kaynağının sorularıdır.

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 122.10/48=2.54$ , NFI=.84, NNFI=.86, CFI=.90, AGFI=.89, GFI=.93,

RMSEA=.07

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 14.93/11 = 1.35$ , NFI=.97, NNFI=.98, CFI=.99, AGFI=.96, GFI=.99, RMSEA=.03

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 7.69/4 = 1.92$ , NFI=.97, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.96, GFI=.99, RMSEA=.05

Duygusal zekâ ölçeğinin başlangıç versiyonunda iyi uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 122.10/48 = 2.54$ , NFI=.84, NNFI=.86, CFI=.90, AGFI=.89, GFI=.93, RMSEA=.07). İkinci aşamada düzeltme indeksi gösteren 4., 5., 6., 9. ve 12. sorular çıkarılarak ölçek yeniden analize tabi tutulmuş ve iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 14.93/11 = 1.35$ , NFI=.97, NNFI=.98, CFI=.99, AGFI=.96, GFI=.99, RMSEA=.03). Ancak 7. Soru geçersiz ( $t=1.60$ ) çıkınca boyutta tek kalan 8. Soru da ölçekten çıkartılmıştır. Ölçek yeniden analize tabi tutulmuş iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 7.69/4 = 1.92$ , NFI=.97, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.96, GFI=.99, RMSEA=.05). Düşük düzeyde geçerliliğine ve güvenilirliğe sahip 2 boyuttan oluşan duygusal zekâ ölçeğine ulaşılmıştır. Bu sebeple çalışmada toplam boyutta güvenilirlik değeri daha yüksek olduğundan (Cronbach Alpha: .726) araştırmada toplam puanda tek boyut olarak duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır.

**Tablo 4.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları: Problem Odaklı Stresle Başa Çıkma Ölçeği

Boyutlar	(CFA)*	CFA)*/ Cronbach Alpha	t- Değer	Arit. Ort.	Std Hata	Madde-Toplam Korelasyonları
<b>Problem odaklı stresle Başa Çıkma*</b>	<b>Faktör Yükü</b>	<b>.788</b>		4.14	.627	
<b>1.</b>	.65	.69	11.44	3.98	.877	.802**
<b>2.</b>	.71	.72	12.65	4.01	.769	.791**
<b>3.</b>	.75	.76	13.77	4.26	.750	.808**
<b>4.</b>	.52 <sup>a</sup>					
<b>5.</b>	.62 <sup>a</sup>					
<b>6.</b>	.65	.61	11.38	4.30	.627	.728**

Note: Standardized item loadings reported for CFA.  $p < .001$  for all loadings. \*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). <sup>a</sup>:Faktör yükü düşük ya da düzeltme indeksi gösterip silinen sorular. \*Lewin ve Sager'in (2009) kaynağının sorularıdır.

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 39/9 = 4.33$ , NFI=.93, NNFI=.90, CFI=.94, AGFI=.90, GFI=.96, RMSEA=.10

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 5.97/2 = 2.98$ , NFI=.98, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.95, GFI=.99, RMSEA=.08

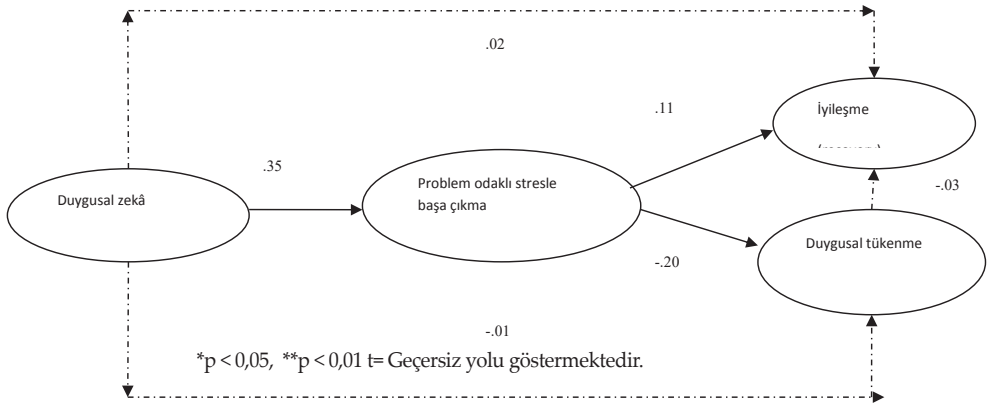
Problem odaklı stresle başa çıkma ölçeğinin başlangıç versiyonunda iyi uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 39/9=4.33$ , NFI=.93, NNFI=.90, CFI=.94, AGFI=.90, GFI=.96, RMSEA=.10). İkinci aşamada düzeltme indeksi gösteren 4., 5., 6., 9. ve 12. sorular çıkarılarak ölçek yeniden analize tabi tutulmuş ve iyi uyum değerlerine ulaşmıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 5.97/2=2.98$ , NFI=.98, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.95, GFI=.99, RMSEA=.08). Geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip 4 sorudan oluşan problem odaklı stresle başa çıkma ölçeğine ulaşmıştır.

**Tablo 5.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Art. Ort.	Std. Hata	1	2	3
<b>1.(Duygusal zekâ)</b>	3.98	.643			
<b>2.(Problem odaklı stresle başa çıkma)</b>	3.82	.654	<b>.352**</b>		
<b>3.(Duygusal tükenme)</b>	2.66	1.084	-.015	<b>-.195**</b>	
<b>4.(İyileşme)</b>	3.50	.677	-.016	<b>.112*</b>	-.052

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tablo 5’de görüldüğü üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, duygusal zeka ile problem odaklı stresle başa çıkma ( $r=.352$ ) pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Duygusal tükenme ile problem odaklı stresle başa çıkma arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.195$ ). İyileşme ile problem odaklı stresle başa çıkma arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir ( $r=.112$ ). Diğer değişkenler arasında istatistikî anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<.05$ ).



**Şekil 2.** Araştırma Sonuç Modeli

Şekil 2’de görüldüğü gibi, yol analizi (path analysis) sonucunda duygusal zekâ ile problem odaklı stresle başa çıkma arasında yol katsayısı (path coefficient).35 olarak bulunmuştur ( $p<.01$ ). Benzer şekilde problem odaklı stresle başa çıkma ile iyileşme arasında yol katsayısı .11; duygusal tükenme arasında -.20 olarak tespit edilmiştir ( $p<.01$ ). Araştırma sonuç modelinde iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 2.32/3 = .77$ , NFI= .96, NNFI=1.00, CFI=1.00, AGFI=.99, GFI=1.00, RMSEA=.00).

Bunun yanında duygusal zekâ ile iyileşme ( $t=-.99$ ) ve duygusal tükenme arasında yol geçersiz bulunmuştur ( $t=1.00$ ). İyileşme ve duygusal tükenme arasındaki yolun da geçersiz olduğu görülmektedir ( $t=-.48$ ). Buna göre Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3 kabul edilmiştir (Şekil 2).

**Tablo 6.** Yapısal Eşitlik Modeli, Değişkenlerin Faktör Yüğü ve t-değerleri ve Hipotezler

Yapısal Eşitlik Modeli	Faktör Yüğü	t değeri	Hipotezler
Duygusal zeka → Problem odaklı stresle başa çıkma			H1 Kabul
Problem odaklı stresle başa çıkma → Duygusal tükenme			H2 Kabul
Problem odaklı stresle başa çıkma → iyileşme			H3 Kabul

Goodness-of-Fit Statistics\*:  $\chi^2/df = 2.32/3 = .77$ , NFI= .96, NNFI=1.00, CFI=1.00, AGFI=.99, GFI=1.00, RMSEA=.00

## 8. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın sonucuna göre duygusal zekâ, problem odaklı stresle başa çıkmayı pozitif yönde etkilemekte, problem odaklı stresle başa çıkma davranışı da duygusal tükenmeyi azaltırken iyileşmeyi artırmaktadır. Diğer değişkenler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

İlk olarak, duygusal zekâ ile problem odaklı stresle başa çıkma ilişkisine baktığımızda pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Stresle başa çıkma tarzlarından biri olan problem odaklı başa çıkma tarzında bireyler, sıkıntılarını çözerken bunun yanında benzer durumların ortaya çıkmaması için de tedbirler almaktadır<sup>88</sup>. Dolayısıyla Deniz ve Yılmaz’ın (2005) çalışmasında da duygusal zekânın, stresle başa çıkma stillerinden problem odaklı başa çıkma stili arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır<sup>89</sup>. Benzer şekilde problem odaklı başa çıkma da bireyler problem üzerine odaklanmakta, problemle ilgili duygularını başkaları

88 Türküm A. Sibel, ‘Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmaları’, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Vol. 2, No. 18, 2016, s. 25-34.

89 Deniz M. Engin ve Ercan Yılmaz, a.g.e., 2016, 17-26.

ile paylaşmaktadır<sup>90</sup>. Lopes, Salovey ve Straus'un (2003) yapmış oldukları bir araştırmada, duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan bireylerin, diğer bireylerle olumlu iletişim kurdukları, çevresiyle daha az sorun yaşadıkları şeklindeki bulguları, araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir<sup>91</sup>.

İkinci olarak, problem odaklı stresle başa çıkma ile duygusal tükenme arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel stres boyutunu ifade etmektedir<sup>92</sup>. Tükenmişlik, stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlık olarak belirtmektedir<sup>93, 94</sup>. Stresle olumlu başa çıkma yöntemleri kullanma ile tükenmişlik arasında negatif; olumsuz başa çıkma yöntemlerini kullanmayla tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum Schaufeli ve Greenglass (2001), Mc Manus, Qinder ve Gordon (2002), Bozkurt (2004), Kennedy (2005) bulgularını desteklemektedir<sup>95, 96, 97, 98</sup>. Benzer şekilde farklı meslek gruplarında stresin tükenmişlikle ilişkili olduğunu belirten çalışmalar da Friedman (1997), Forlin (2001) tarafından elde edilmiştir<sup>99, 100</sup>.

Son olarak problem odaklı stresle başa çıkma ile iyileşme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonnentag ve Fritz (2007) çalışmasının sonucuna göre stres yapan durumlar kişiyi olumsuz yönde etkilemektedir. İş stresi ile iyileşme konusunda negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır<sup>101</sup>. Buna göre değerlendirme yapılacak olunursa, kişi stresle başa çıkabilecek kapasiteye sahip ise iyileşme gösterecektir.

Sonuç olarak duygusal zekânın yüksekliği, zor çalışma koşullarına sahip sağlık çalışanları için önemli bir katkı oluşturmaktadır. Stres yoğun mesleklerde stresle baş etmeyi artırıp, tükenmişliği azaltan ve iyileşmeyi daha hızlandıran yönüyle

90 Özbay Yaşar, Şahin B., a.g.e., 1997.

91 Lopes Paulo N., Peter Salovey and Rebecca Straus, 'Emotional Intelligence, Personality, and the Perceived Quality of Social Relationships', *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, No. 3, 2003, s. 641-658.

92 Lee Raymond T. and Blake E. Ashforth, a.g.e., 1993, s. 3-20.

93 Türküm A. Sibel, a.g.e., 2016, s. 25-34.

94 Cotton Dorothy HG., *Stress Management: An Integrated Approach to Therapy*, (New York: Brunner-Mazel Publishers, Psychology Press, 1990), s. 1-58

95 Schaufeli Wilmar B and Esther R. Greenglass, 'Introduction to Special Issue on Burnout and Health', *Psychology & Health*, Vol. 16, No. 5, 2001, s. 501-510.

96 McManus I.C., B.C. Winder and D. Gordon, 'The Causal Links Between Stress and Burnout in a Longitudinal Study of UK Doctors', *The Lancet*, Vol. 3, No. 59, 2002, s. 2089-90.

97 Bozkurt Nergüz, "İlköğretim Öğretmenlerinde, Stres Yaratan Yaşam Olayları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi" (Tebliğ: 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya, 6-9 Temmuz 2004), s. 1-13

98 Kennedy Bernice Roberts, 'Stress and Burnout of Nursing Staff Working with Geriatric Clients in Long-Term Care.' *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 37, No. 4, 2005, s. 381.

99 Friedman Isaac A, 'High and Low Burnout Principals: What Makes the Difference?', *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*, No. 28, 1997, s. 2-32.

100 Forlin Chris, 'Inclusion: Identifying Potential Stressors for Regular Class Teachers', *Educational Research*, Vol. 43, No. 3, 2001, s. 235-245.

101 Sonnentag Sabine and Charlotte Fritz, a.g.e., 2007, s. 204-221.

duygusal zekâ, işe alımlarda da incelenmesi gereken bir özellik olarak görülmeli ve çalışma yaşamında duygusal zekâyı geliştirici yöntem ve eğitime yer verilmelidir.

Bu çalışmada duygusal zekâ, problem odaklı stresle başa çıkma, iyileşme ve duygusal tükenme kavramları araştırılmıştır. Literatürde bütün bu kavramları birlikte ele alan başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı ve araştırmacıların dikkatini çekecek bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Türkiye’de sadece 3 bölgede yapılması kısıtlılığdır. Ayrıca çalışmaya kişilik, kültür gibi aracı değişkenler eklenmesi ve sağlık çalışanları dışındaki alanlarda da benzer çalışmaların yapılması önerilmektedir.



## 9. KAYNAKÇA

- Akgemci, Tahir. 'Örgütlerde Stres Yönetimi', Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, No. 15, 2001, s. 301-309.
- Altun, İnsaf. 'Burnout and Nurses' Personal and Professional Values', Nursing Ethics, Vol. 9, No. 3, 2002, s. 269-278.
- Aydın, Betül; Seval İmamoğlu, 'Stresle Başa Çıkma Becerisi Geliştirmeye Yönelik Grup Çalışması', M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, No. 14, 2001, s. 41-52.
- Bağcı Zübeyir, 'Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi', Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl. 7, Sayı. 2, 2014, s. 259-279.
- Balcıoğlu, İbrahim. "Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi," (Tebliğ: İ. Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi, 2005), s. 9-12.
- Bar-On, Reuven. 'The Handbook of Emotional Intelligence' içinde 'The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual, Toronto: Multi-Health Systems', (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), s. 1107-1118.
- Bentler, Peter M. 'Comparative Fit Indexes in Structural Models', Psychological Bulletin, Vol. 107, No. 2, 1990, s. 238.
- Bozkurt, Nergüz. "İlköğretim Öğretmenlerinde, Stres Yaratan Yaşam Olayları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi" (Tebliğ: 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya, 6-9 Temmuz 2004), s. 1-13
- Büyüköztürk, Şener. Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara 2004.
- Byrne, Barbara M. 'Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument', International Journal of Testing, Vol. 1, No. 1, 2001, s. 55-86.
- Cordes, Cynthia L.; Thomas W. Dougherty. 'A Review and an Integration of Research on Job Burnout', Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, 1993, s. 621-656.
- Cotton, Dorothy HG. Stress Management: An Integrated Approach to Therapy, Brunner-Mazel Publishers, Psychology Press, New York 1990.
- Çam, Sabahattin; Songül Tümkeya. 'Kişilerarası Problem Çözme Envanteri'nin (KPÇE) Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması', Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Vol. 28, No. 3, 2007, s. 95-111.
- Çelik Pınar ve Yunus Topsakal, 'Duygusal Emegin İş Tatmini ve Duygusal Tükenme İle İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği', Vol. 8, No. 4, 2016, s. 202 -218.
- Delice Murat ve Murat Günbeyi, 'Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği' Cilt. 27, Sayı. 1, 2013, s. 209-239.
- Deniz, M. Engin; Ercan Yılmaz. 'Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi', Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Vol. 3, No. 25, 2016, s. 17-26.
- Druskat, Vanessa Urch. Gerald Mount and Fabio Sala, Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups, Psychology Press, New York, 2013.
- Dulewicz, Victor; Malcolm Higgs. 'Emotional Intelligence—A Review and Evaluation Study', Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 4, 2000, s. 341-372.
- D'Zurilla, Thomas J.; Edward C. Chang. 'The relations between social problem solving and coping', Cognitive therapy and research, Vol. 19, No. 5, 1995, s. 547-562.
- Erdoğan, Tolga; A. Sinan Ünsar; Necdet Süt. 'Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma', Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, vol. 14, No. 2, 2009, s. 349.
- Folkman, Susan. Stress: Appraisal and Coping, New York 2013.
- Forlin, Chris. 'Inclusion: Identifying Potential Stressors for Regular Class Teachers', Educational Research, Vol. 43, No. 3, 2001, s. 235-245.

- Friedman, Isaac A. 'High and Low Burnout Principals: What Makes the Difference?', The Annual Meeting of the American Educational Research Association, No. 28, 1997, s. 2-32.
- Fritz, Charlotte; et. al. 'The Weekend Matters: Relationships Between Stress Recovery and Affective Experiences', Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, No. 8, 2010, s. 1137-1162.
- Geurts, Sabine A.E.; Sabine Sonnentag. 'Recovery as an Explanatory Mechanism in The Relation Between Acute Stress Reactions and Chronic Health Impairment', Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, No. 32, 2006, s. 482-492.
- Goleman, Daniel. Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, Varlık Yayınları, İstanbul 1996.
- Güçlü, Nezahat. 'Stres Yönetimi', Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol. 21, No. 1, 2001, s. 91-109.
- Hahn, Verena C.; et. al. 'Learning How to Recover from Job Stress: Effects of a Recovery Training Program on Recovery, Recovery-Related Self-Efficacy, and Well-Being', Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 16, No. 2, 2011, 202.
- Heppner, P. Paul; Wayne P. Anderson. 'The Relationship Between Problem-Solving Self-Appraisal and Psychological Adjustment', Cognitive Therapy and Research, Vol. 9, No. 4, 1985, s. 415-427.
- Humphrey, Ronald H. 'The Many Faces of Emotional Leadership', The Leadership Quarterly, Vol. 13, No.5, 2002, s. 493-504.
- Kalaycı, Şeref. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil yayın Dağıtım, Ankara 2014.
- Kandemirci Duygu ve Dilek Y. Kağnıcı, ' Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetle Baş Etme: Çok Boyutlu Bir İnceleme, Türk Psikoloji Yazıları, Vol. 17, No. 33, 2014, s. 1-12.
- Kennedy, Bernice Roberts. 'Stress and Burnout of Nursing Staff Working with Geriatric Clients in Long-Term Care.' Journal of Nursing Scholarship, Vol. 37, No. 4, 2005, s. 381.
- Kinnunen, Ulla; Saija Mauno; Marjo Siltaloppi. 'Job Insecurity, Recovery and Well-Being at Work: Recovery Experiences as Moderators', Economic and Industrial Democracy, Vol. 31, No. 2, 2010, s. 179-194.
- Koeske, Gary F.; Stuart A. Kirk; Randi D. Koeske. 'Coping with Job Stress: Which Strategies Work Best?', Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 66, No. 4, 1993, s. 319-335.
- Kokkinos, Constantinos M. 'Job Stressors, Personality and Burnout in Primary School Teachers', British Journal of Educational Psychology, Vol. 77, No. 1, 2007, s. 229-243.
- Lazarus, Richard S. 'Coping Theory and Research: Past, Present and Future', Psychosomatic Medicine, Vol. 55, No. 3, 1993, s. 234-247.
- Lazarus, Richard S. 'From Psychological Stress to The Emotions: A History of Changing Outlooks', Annual Review of Psychology, Vol. 44, No. 1, 1993, s. 1-22.
- Lee, Raymond T.; Blake E. Ashforth. 'A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model', Journal of Organizational Behavior, Vol. 14, No. 1, 1993, s. 3-20.
- Leiter, Michael P.; Christina Maslach. 'The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment', Journal of Organizational Behavior, Vol. 9, No. 4, 1988, s. 297-308.
- Li, Suhong, et. al. 'Development and Validation of A Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices', Journal of Operations Management, Vol. 23, No. 6, 2005, s. 618-641.
- Lopes, Paulo N.; Peter Salovey; Rebecca Straus. 'Emotional Intelligence, Personality, and the Perceived Quality of Social Relationships', Personality and Individual Differences, Vol. 35, No. 3, 2003, s. 641-658.

- López, José; Manuel Otero. Exploring Stress, Burnout, And Job Dissatisfaction in Secondary School Teachers', *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, Vol. 10, No. 1, 2010, s.107-123.
- Maslach, Christina. 'Job Burnout: New Directions in Research and Intervention', *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 12, No. 5, 2003, s. 189-192.
- Maslach, Christina; Julie Goldberg. 'Prevention of Burnout: New Perspectives', *Applied and Preventive Psychology*, Vol. 7, No. 1, 1998, s. 63-74.
- Maslach, Christina; Susan E. Jackson. 'The Measurement of Experienced Burnout', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 2, No. 2, 1981, s. 99-113.
- Maslach, Christina; Wilmar B. Schaufeli; Michael P. Leiter. 'Job Burnout', *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, 2001, s. 397-422.
- McManus, I.C.; B.C. Winder; D. Gordon. 'The Causal Links Between Stress and Burnout in A Longitudinal Study of UK Doctors', *The Lancet*, Vol. 3, No. 59, 2002, s. 2089-90.
- Önder, Çetin; Nejat Basim. 'Examination of Developmental Models of Occupational Burnout Using Burnout Profiles of Nurses', *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 64, No. 5, 2008, s. 514-523.
- Özbay, Yaşar; Şahin B. "Stresle Başa Çıkma Tutumları Envanteri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", (Tebliğ, 4. Rehberlik ve Psikolojik Danışma Kongresi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1997), s. 3.
- Planalp, Sally; Julie Fitness. 'Thinking/Feeling About Social and Personal Relationships', *Journal of Social and Personal Relationship*, Vol. 16, No. 6, 1999, s. 731-750.
- Poulsen, Michael G.; et. al. 'Recovery Experience and Burnout in Cancer Workers in Queensland', *European Journal Of Oncology Nursing*, Vol. 19, No. 1, 2015, s. 23-28.
- Rojas, Victor M.; Brian H. Kleiner. 'The Art and Science of Effective Stress Management', *Management Research News*, Vol. 23, No. 7/8, 2000, s. 103-106.
- Rook, John W.; Fred RH Zijlstra. 'The Contribution of Various Types of Activities to Recovery', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15, No. 2, 2006, s. 218-240.
- Salovey, Peter; et. al. *Handbook of Emotions*, Guilford Press, New York 2000.
- Salovey, Peter; John D. Mayer. 'Emotional Intelligence', *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, No. 3, 1990, s. 185-211.
- Schaufeli, Wilmar B.; Christina Maslach; T. Marek. 'Historical and Conceptual Development of Burnout', 1993, s. 1-16.
- Schaufeli, Wilmar B; Esther R. Greenglass. 'Introduction to Special Issue on Burnout and Health', *Psychology & Health*, Vol. 16, No. 5, 2001, s. 501-510.
- Schermelleh-Engel, Karin; Helfried Moosbrugger; Hans Müller. 'Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures', *Methods of Psychological Research Online*, Vol. 8, No. 2, 2003, s. 23-74.
- Schumacker, Randall E.; Richard G. Loma. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Psychology Press, New York 2004.
- Schutte, Nicola S.; et. al. 'Development and validation of a measure of emotional intelligence', *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, No. 2, 1998, s. 167-177.
- Singh, Jagdip; Jerry R. Goolsby; Gary K. Rhoads. 'Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives', *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 4. 1994, s. 558-569.
- Sonntag, Sabine; Charlotte Fritz. 'The Recovery Experience Questionnaire: Development And Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding from Work', *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, No. 3, 2007, s. 204-221.
- Stevens, James P. *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Taylor&Francis Group, New York 2009.

- Thompson, Henry L. 'Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence' içinde 'Emotional Intelligence, Stress, and Catastrophic Leadership Failure', Pfeiffer Press, San Francisco 2009.
- Türkü, A. Sibel. 'Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmaları', Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Vol. 2, No. 18, 2016, s. 25-34.
- Wong, Chi-Sum; Kenneth S. Law. 'The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study', The Leadership Quarterly, Vol. 13, No. 3, 2002, s. 243-274.
- Yeşilyaprak, Binnur. 'Duygusal zekâ ve eğitim açısından doğurguları', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Vol. 25, No. 25, 2001, s. 139-146.
- Yücebalkan Benan ve Nilay Karasakal, 'Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği', Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, Vol. 1, Sayı. 2, 2016, s. 187-200.

# Social Network: An Emerging Income Distribution Mechanism In Transitional Urban China

Shun ZHANG<sup>\*a</sup> & Yixuan WANG<sup>\*a</sup> & Jieming CHEN<sup>\*\*a,b</sup> & Cheng CHENG<sup>a</sup>

## • Abstract

*In the decades since 1978, when China initiated economic reform, the country's income distribution structure has substantially changed. Unlike the majority of existing studies that use individuals' social network as a key indicator to explain their income in urban China, we contend that social network is an important mechanism that influences income distribution. Using the 2009 Social Networks and Job Search Survey, this study adopts a social capital perspective to investigate how the impact of a social network on income changes with the development of market reforms. The study finds that while social capital from a social network has a positive effect on income, the rates of income return decrease with accumulation of social capital. In addition, with increasing marketization, the income return of accessed social capital decreases, and that of mobilized social capital increases. By comparing multiple resource allocation mechanisms, this paper also discusses the logic of effect change of social capital.*

**Keywords:** Marketization, Social Network, Social Capital, Income Effects, China

---

\* a. Department of Sociology, School of Humanities and Social Sciences, Xi'an Jiaotong University, No. 28 Xianning West Road, Xi'an, Shaanxi, China, 710049.

\* Corresponding author: Yixuan Wang, Tel.: +86 18092553190. E-mail address: shulitongji1818@163.com.

\*\* b. Department of Psychology and Sociology, College of Liberal Arts, Texas A&M University, 311 Academic Building, College Station, Texas, United States, 77843-4351.

• Research Grant Information: This research was funded by the second-class General Financial Grant from the China Postdoctoral Science Foundation (project number: 2016M602789), the Fundamental Research Funds for the Central Universities (project number: sk2016018), the Humanities and Social Sciences Research Project of Chinese Ministry of Education (project number: 15YJC840003), and a major project grant (project number: 13&ZD177) from China's National Social Science Foundation.

## 1. INTRODUCTION

Since 1978, China has shifted from a centrally planned economy to a market economy and has experienced an extraordinary economic boom.<sup>1</sup> This transition created far-reaching institutional change and societal transformation,<sup>2</sup> a multifaceted process that led to changes in the returns to human capital and political capital, and increases in economic disparities across the country.<sup>3</sup> Against this backdrop, scholars studying institutional transformation and social stratification in former state-socialist societies have debated whether the significance of redistributive power on economic benefits has declined and whether the returns to human and political capital have increased in the post-socialist era. The “market transition thesis” proposed by Nee<sup>4</sup> holds that, in the shift from redistributive economy to market economy, the return to human capital has gradually increased while the return to political capital has decreased. The contrasting view, the “power persistence” thesis,<sup>5</sup> contends that the market transition has led to a strengthening of both the redistributive system and market economy, and that the returns to both human capital and political capital have risen during this phase.

In both perspectives, social capital from a social network is seen merely as a tool used by those who control the process of redistribution to maintain their advantage or dominance.<sup>6</sup> A number of subsequent studies provide new insights on mechanisms of resources allocation in transitional socialist societies;<sup>7</sup> one interpretation suggests that China will eventually develop a full-fledged market economy, not unlike those in Western societies;<sup>8</sup> the second view<sup>9</sup> contends that the trajectory of China’s

---

1 G. Lai and R.P.L. Lee, ‘Market Reforms and Psychological Distress in Urban Beijing’, *International Sociology*, vol. 21, no. 4, 2006, pp. 551-579.

2 V. G. Nee and R. Matthews, ‘Market Transition and Societal Transformation in Reforming State Socialism’, *Annual Review of Sociology*, vol. 22, 1996, pp. 401-435.

3 K. Storesletten and F. Zilibotti, ‘China’s Great Convergence and Beyond’, *Annual Review of Economics*, vol. 6, no. 6, 2014, pp. 333-362.

4 V.G. Nee, ‘A Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism’, *American Sociological Review*, vol. 54, 1989, pp. 663-681.

5 X. Zhou, ‘Economic Transformation and Income Inequality in Urban China: Evidence from Panel Data’, *American Journal of Sociology*, vol. 105, no. 4, 2000, pp. 1135-1174. Y. Xie and E. Hannum, ‘Regional Variation in Earnings Inequality in Reform-era Urban China’, *American Journal of Sociology*, vol. 101, no. 4, 1996, pp. 950-992. Y. Bian and J.R. Logan, ‘Market Transition and the Persistence of Power: The Changing Stratification System in Urban China’, *American Sociological Review*, vol. 61, no. 5, 1996, pp. 739-758. W. Jansen and X. Wu, ‘Income Inequality in Urban China, 1978-2005’, *Chinese Sociological Review*, vol. 45, no. 1, 2012, pp. 3-27. A. G. Walder, ‘Markets and Inequality in Transitional Economics: Toward Testable Theories’, *American Journal of Sociology*, vol. 101, no. 4, 1996, pp. 1060-1073. X. Wu and Y. Xie, ‘Does the Market Pay off? Earnings Inequality and Returns to Education in Urban China’, *American Sociological Review*, vol. 68, 2003, pp. 425-442.

6 R. Akos, ‘The First Shall Be the Last? Entrepreneurship and the Communist Cadres in the Transition from Socialism’, *American Journal of Sociology*, vol. 100, no. 1, 1994, pp. 40-69.

7 Y. Bian, ‘Chinese Social Stratification and Social Mobility’, *Annual Review of Sociology*, vol. 28, 2002, pp. 91-116.

8 V.G. Nee, ‘A Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism’, *American Sociological Review*, vol. 54, 1989, pp. 663-681. V.G. Nee, ‘The Emergence of a Market Society: Changing Mechanisms of Stratification in China’, *American Journal of Sociology*, vol. 101, 1996, pp. 908-949.

9 M.K. Whyte, ‘Paradoxes of China’s Economic Boom’, *Annual Review of Sociology*, vol. 35, 2009,



economic development will be different from the West's. However, neither of the two viewpoints gives enough significance to the role of social network as an independent mechanism of social stratification. As Nee and Matthews<sup>10</sup> observe, "state socialism is viewed as a distinctive institutional arrangement in which society, economy, and the state are integrated through society-wide redistributive arrangements."

Since the 1970s, Western scholars have developed a robust social capital theory, especially in explaining how social actors attain status through social capital from social network.<sup>11</sup> Expanding on that research, Chinese scholars have, since the 1990s, begun to focus on social networks as an informal mechanism of resource allocation in transitional China.<sup>12</sup> One of the central arguments of social capital theory is that social actors can utilize social ties, chiefly weak ones, to achieve higher income return and socioeconomic status.<sup>13</sup> Numerous studies on China's labor market empirically support this proposition.<sup>14</sup> These studies suggest that social network is an important income allocation mechanism in China. As the country's economic reform deepens, the redistributive system weakens, and the market mechanism begins to emerge. During the process, "structural holes" (note 1) are bound to emerge, and the social network mechanism strengthens. The purpose of our study is to investigate how the social network mechanisms change with increasing marketization in China.

## 2. SOCIAL NETWORKS AS A RESOURCE ALLOCATION MECHANISM

Social networks are known to have both instrumental and non-instrumental effects.<sup>15</sup> Our study focuses on the income effect, which is one type of instrumental effect of social networks as social capital. More specifically, we engage with Granovetter's<sup>16</sup> "strength-of-weak-tie" hypothesis, which views social networks as a means for individuals to reach their instrumentalist goals of better jobs and income by acquiring non-redundant information through weak social ties. Lin's theory of social resources<sup>17</sup> focuses on social capital embedded in social structure, and points out that

---

pp. 371-392.

- 10 V. G. Nee and R. Matthews, 'Market Transition and Societal Transformation in Reforming State Socialism', *Annual Review of Sociology*, vol. 22, 1996, 401-435.
- 11 M. Granovetter, 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6, 1973, pp. 1360-1380.
- 12 W. Zhang, 'Non-institutional Factors and Status Attainment: A Particular Focus on Social Stratification Structure in Current China', *Sociological Studies*, vol. 1, 1996, pp.64-73.
- 13 M. Granovetter, 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6, 1973, pp. 1360-1380.
- 14 Y. Bian, 'Bringing Strong Ties back in: Indirect Ties, Network Bridges and Job Searches in China', *American Sociological Review*, vol. 62, no. 3, 1997, pp. 366-385. Y.Liang, 'Is Social Capital and Social Networks Useless?', *Sociological Studies*, vol. 5, 2010, pp. 50-82.
- 15 W. Zhang, 'Non-institutional Factors and Status Attainment: A Particular Focus on Social Stratification Structure in Current China', *Sociological Studies*, vol. 1, 1996, 64-73.
- 16 M. Granovetter, 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6, 1973, pp. 1360-1380.
- 17 N. Lin, 'Social Resources and Instrumental Action', in Marsden, P. V. and Lin, N. (eds.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1982, pp. 131-145.



weak ties are essentially superior social resources that can be mobilized for a better income return. Noticing the dominance of redistributive system and widespread use of *guanxi* networks, Bian<sup>18</sup> suggests that strong ties, instead of weak ones, can also become bridges, transmitting information and favoritism for economic returns in a relational Chinese culture. Studies carried out by other Chinese researchers also document supporting empirical evidence of the link between social capital and income under various circumstances.<sup>19</sup> For instance, rural-to-urban migrants' socioeconomic status is found to be significantly shaped by their social capital;<sup>20</sup> retirees' incomes increase with strong ties embedded in social capital;<sup>21</sup> laid-off workers' employment in urban China is facilitated by social capital;<sup>22</sup> and women's earnings in the lower and middle levels of the earnings bracket increase because contact use substantially narrows the gender earnings gap.<sup>23</sup>

As an income allocation mechanism, a social network possesses several key traits. The first trait is the embeddedness of social networks. Granovetter<sup>24</sup> was the first sociologist to suggest that economic actions are always embedded in social networks. Lin's theory of social capital<sup>25</sup> contends that social capital is the instrumental social resource embedded in social networks. The second trait is "informality," meaning that social capital is accumulated informally through particularistic interpersonal relationships rather than through formal rules. Next, the traits of "spontaneity" and "supplementarity" refer to the fact that a social network only plays its part within or in the absence of two formal mechanisms (redistribution and market).<sup>26</sup> Each of the characteristics has shaped the income effects of social capital and their changes in China's market-oriented reform.

How does use of social networks influence an actor's income? The established knowledge is that by mobilizing social resources embedded in one's social networks, a social actor obtains better occupational status and business opportunities, and hence receives better income).<sup>27</sup> More specifically, there are four ways in which a social

---

18 Y. Bian, 'Bringing Strong Ties back in: Indirect Ties, Network Bridges and Job Searches in China', *American Sociological Review*, vol. 62, no. 3, 1997, pp. 366-385.

19 Y. Liang, 'Is Social Capital and Social Networks Useless?', *Sociological Studies*, vol. 5, 2010, pp. 50-82.

20 P. Li, 'The Social Networks and Social Status of Floating Migrant Workers', *Sociological Studies*, vol. 4, 1996, pp. 41-52.

21 Y. Zhang and J. Li, 'Strong Relation Tie and the Retirees' Reemployment', *Chinese Journal of Population Science*, vol. 2, 2000, pp. 34-40.

22 Y. Zhao, 'The Social Networks and Retention Wage for Job Searchers: A Case of the Reemployment of Laid-off Workers', *Sociological Studies*, vol. 4, 2003, pp. 51-60.

23 J. Shen and K. Irena, 'Contact Use in Job Placement and its Impact on the Gender Earnings Gap in Transnational Urban China: Evidence from Xiamen, 1999', *International Sociology*, vol. 32, no. 1, 2017, pp. 130-154.

24 M. Granovetter, 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness', *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, 1985, pp. 481-510.

25 N. Lin, *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

26 J. E. Stiglitz, 'Formal and Informal Institution', in Dasgupta, P. and Serageldin, I. (eds.), *Social Capital: A Multi-faceted Perspective*, Washington DC, World Bank, 2000, pp. 59-68.

27 Y. Bian, 'Bringing Strong Ties back in: Indirect Ties, Network Bridges and Job Searches in China', *American Sociological Review*, vol. 62, no. 3, 1997, pp. 366-385.

network influences income. First, social networks provide information and market opportunities, hence reducing the costs of searching and transacting.<sup>28</sup> Second, social networks composed of particularistic interpersonal relationships offer useful information to both parties.<sup>29</sup> Third, social networks are capable of social sanctions, hence increasing the trust between people of different interests.<sup>30</sup> Fourth, particularistic relationships in social networks may enable actors to receive preferential treatment in employment or business opportunities, hence increasing economic benefits.<sup>31</sup>

### 3. SOCIAL NETWORKS AND ACTION DOMAINS

The economic reform has significantly altered the structural conditions under which social capital impacts income distribution. We argue that social capital as a resource allocation mechanism coexists with the redistributive system and the market mechanism in shaping the income distribution in China during economic reform. Then, how does the social network mechanism interact with the redistributive system and the market in the process? In other words, under what conditions does social capital exert its influence in income distribution?

Analytically, social network represents a third resource allocation mechanism. In theory, the redistributive economy is a formal institutional arrangement that functions in state sectors (note 2) (i.e., state-owned and some collective enterprises/work units), and allocates income based on political capital.<sup>32</sup> Similarly, the market economy represents a formal institutional arrangement, as it works primarily in market sectors (e.g., private enterprises, share-holding enterprises, joint ventures, and foreign enterprises) and determines individuals' income through human capital.<sup>33</sup> Social capital, by comparison, is an informal institutional arrangement, and it affects individuals' income through the use of social resources embedded in social networks. Social network works either singly or in combination with the other two mechanisms to determine individuals' income. In reality, however, it only plays its part within or in the absence of the other two formal mechanisms.

---

28 M. Granovetter, 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6, 1973, pp. 1360-1380.

29 G. Saloner, 'Old Boy Networks as Screening Mechanisms', *Journal of Labor Economics*, vol. 3, no. 3, 1985, pp. 255-267.

30 R. D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993.

31 Y. Bian, 'Bringing Strong Ties back in: Indirect Ties, Network Bridges and Job Searches in China', *American Sociological Review*, vol. 62, no. 3, 1997, pp. 366-385.

32 T. P. Gerber and M. Hout, 'More Shock Than Therapy: Market Transition, Employment, and Income in Russia, 1991-1995', *American Journal of Sociology*, vol. 104, no. 1, 1998, pp. 1-50. X. Zang, 'Labor Market Segmentation and Income Inequality in Urban China', *The Sociological Quarterly*, vol. 43, 2002, pp. 27-44. Y. Xie and E. Hannum, 'Regional Variation in Earnings Inequality in Reform-era Urban China', *American Journal of Sociology*, vol. 101, no. 4, 1996, pp. 950-992. Y. Bian and J. R. Logan, 'Market Transition and the Persistence of Power: The Changing Stratification System in Urban China', *American Sociological Review*, vol. 61, no. 5, 1996, pp. 739-758.

33 Y. Cao, and V. G. Nee, 'Comment: Controversies and Evidence in the Market Transition Debate', *American Journal of Sociology*, vol. 105, no. 4, 2000, 1175-1189.

During economic reform, when the market system are being introduced on a large scale, the three mechanisms—redistributive economy, market, and social network—coexist. However, in different industries, the roles these three mechanisms play in determining one’s income vary. In state-run industries, typically heavy and energy industries, and governmental branches that are close to the core of national political power, the redistributive system plays a primary role, and the influences of market and social network are auxiliary. In non-core industries, such as retail business, the market plays the major role, and the other two mechanisms are supplementary. Although in theory the social network is an independent mechanism, in practice its domains of influence overlap with that governed by the formal mechanisms, and the roles it plays are supplementary. Table 1 shows these three mechanisms of resource allocation in China.

TABLE 1 Three Mechanisms of Resource Allocation

Mechanism	Form of capital	Type of Institutional Arrangement	Change in Role	Sector
Redistribution	Political Capital	Formal	Primary to Secondary	State Sector
Market	Human Capital	Formal	Secondary to Primary	Market Sector
Social Network	Social Capital	Informal	Supplementary	Both

From a social actor’s perspective, personal social networks influence not only one’s first job search, but his or her career.<sup>34</sup> Whether individuals get jobs through redistribution or market mechanisms, upon entering the labor market, they may use social networks to acquire useful information to reduce the cost of job seeking process. After entering the labor market, their social capital affects income in different ways. Within an organization, an individual’s income depends mainly on the redistribution mechanism within the organization, and the social network mechanism affects probabilities of promotion and, subsequently, economic return (note 3). In the labor market, an individual’s income is mainly determined by the market mechanism, and the social network mechanism helps transmit information and establish trust, and, subsequently, economic return (note 4). In the absence of redistribution and market mechanisms, individuals often completely rely on social capital for higher economic return (note 5).<sup>35</sup>

34 Y. Bian, ‘Chinese Social Stratification and Social Mobility’, *Annual Review of Sociology*, vol. 28, 2002, pp. 91-116.

35 G. Ma and E. Yang, ‘Social Networks, Informal Finance and Entrepreneurship’, *Economic Research Journal*, vol. 3, 2001, pp. 83-93.

#### 4. THE INCOME EFFECTS OF SOCIAL CAPITAL AND THEIR CHANGES

Unlike human capital and political capital, which emerge from individuals' own resources, social capital, according to Lin,<sup>36</sup> represents the resources extracted from social networks, or resources borrowed from other members of the networks.

It is generally agreed among scholars that the rate of return to human capital is indicative of the level of marketization, in that the higher the return, the higher the level of marketization. Similarly, the rate of return to political capital is an indicator of the redistribution mechanism.<sup>37</sup> Social capital, as discussed above, is the social resources embedded in social networks that can bring about higher economic return. Therefore, any increase in the rate of return to income that can be attributed to social capital suggests that the effects of the social network mechanism, and any changes in rates, reveal the strength and characteristics of the social network mechanism. In this paper, we operationalize the effects of social capital as rates of income return attributable to social capital.

How does the effect of social capital change in China? In general, the higher the resources embedded in social networks, the higher the income return. On the other hand, the more social resources are in the networks, the higher the cost for individuals to pay for the maintenance of such resources, and the domains in which social capital have effects become smaller, which ultimately makes the rate of income return to social capital smaller. Hence, we propose the first hypothesis:

H1. The more the social capital is embedded in social networks, the higher the income return to social capital, but the rates of the income return effect of social capital decline with social capital.

China's economic reform and opening up is a gradual but colossal process of top-down social transformation from a market sector (*tizhiwai*) to state sector (*tizhinei*), and from the coastal areas to the inland regions. Since 1984, the focus of the reform shifted from the countryside to the cities, aiming at breaking the monopoly of state-run enterprises and creating a hybrid of enterprises with multiple types of property ownership. This strategy results in piecemeal change in China. Private businesses were encouraged in non-essential industries, and special economic zones were established along the coastal areas. Since 1993, in different industries, large-scale state-run enterprises were corporatized and many of them were privatized and transformed into shareholding systems. As a result, the degree of marketization of majority state-run enterprises varies by region and industry.

In regions and industries with lower levels of marketization, the redistribution mechanism has weakened, while the market mechanism has not yet been well estab-

---

36 N. Lin, *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

37 V. G. Nee, 'A Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism', *American Sociological Review*, vol. 54, 1989, pp. 663-681. Y. Bian, 'Bringing Strong Ties back in: Indirect Ties, Network Bridges and Job Searches in China', *American Sociological Review*, vol. 62, no. 3, 1997, pp. 366-385.

lished. Due to a lack of clear regulations, there is a strong tendency for individuals to rely on social capital to facilitate their economic activities. Accordingly, the income return to social capital tends to be high; the same can be said with political capital, although the return to human capital tends to be low. By contrast, in regions and industries with a higher degree of marketization, the market mechanism has gradually normalized, and there are fewer institutional loopholes; individuals rely less on social capital in their economic activities. In this case, the return to social capital is low, but the return to human capital grows. In other words, the economic reform in China is a process in which the degree of institutional uncertainty increases while the market system is gradually being developed into maturation. In this process, the return to social capital has been growing, with decreasing rates of return declines over time. Based on the discussions above, we propose the second hypothesis:

H2. With a higher degree of marketization, the more embedded the social capital in social networks, the higher the income return to social capital, but the rates of the income return effect of social capital decline with social capital.

## 5. DATA, VARIABLES, AND METHODS

### 5.1. Data

The data used for analysis are from a large scale social survey titled "Social Networks and Job Search Process Survey." The target population consists of non-institutionalized adults aged 18 to 69 years old with working experience and residing in eight major cities in China. A multi-stage area probability sampling plan using the PPS selection method was adopted for selection of respondents. The face-to-face household interviews were conducted from June and July of 2009. For each household selected, one adult person with the birth date closest to July 1 was selected. A questionnaire was used for the interview. The size of the final sample is 7,102. For our study reported here, students and other people with substantial missing information were removed. The size of the resulting study sample is 5,817.

### 5.2. Variables

*Income.* The dependent variable is the respondent's average monthly income (note 6) from the previous year, in Chinese yuan. Because of the typical skewness of income distribution, the natural log of the variable was used in analysis. The natural logarithm transformation of the income allowed us to interpret the regression coefficient as a percentage differential of the income.

*Social capital.* This is a key concept in our study. We used characteristics of personal social networks, namely courtesy visits during the Chinese New Year holiday in the previous year,<sup>38</sup> to measure social capital. In Chinese culture, Chinese New Year is a special and the most important holiday during which people pay courtesy visits

---

38 A. Tyner and Y. Ren, 'The Hukou System, Rural Institutions, and Migrant Integration in China', *Journal of East Asian Studies*, vol. 16, 2016, pp. 331-348.

to their relatives, friends, co-workers, and other acquaintances, mainly for the purpose of renewing and reaffirming the connections and commitments to each other. Many scholars have used the visits people make during this holiday as a measure of social capital.<sup>39</sup> It is worth noting that this variable, in essence, reflects an accumulative outcome of people's social contacts, not only in the past year, but throughout their lives. Thus, it is of greater value to use this variable as an independent variable to predict people's income from the previous year, rather than the reverse, that is, using the previous year's income as an independent variable to predict people's social capital.

Following Lin, we created four indicators measuring the characteristics of the social capital operationalized as such, including (1) network size; (2) network upper reachability; (3) network diversity; and (4) network composition. Network size is the total number of people to whom the respondent has paid courtesy visits during the last Chinese New Year. Network upper reachability is the Duncan's Socioeconomic Index (SEI) of the person visited with highest occupational prestige. Network diversity measures the number of different occupations in the network. Network composition is an index that measures whether the network consists of three measures: governmental officials, business managers, and professionals. Initial analysis indicated that the six measures are highly correlated, creating an issue of multicollinearity for regression analysis. Factor analysis was used for data reduction, and a single factor, standardized on a 100 point scale, was created. The results of the factor analysis are presented in Table 2.

TABLE 2 *Factor Analysis Results for Social Capital*

Indicators	Factor Loading	The Characteristics of Common Factor	
Network Diversity	0.863	Mean	35.57
Network Upper Reachability	0.857	SD	20.13
Ties with Professionals	0.738	Min	0
Ties with Officials	0.658	Max	100
Ties with Managers	0.625	Observations	6634
Network Size	0.501	Explained Variance	51.7%

*Human capital and political capital.* We used the respondent's years of education to measure human capital. Following the methods used by other researchers, we used CCP membership to measure political capital.<sup>40</sup>

*Marketization.* The level of marketization in China is differentiated by region and industry, and actors in different regions and/or industries face different institutional

39 Y. Bian, 'Source and Functions of Urbanites' Social Capital: A Network Approach', *Social Sciences in China*, vol. 4, 2004, pp. 136-146.

40 V. G. Nee, 'A Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism', *American Sociological Review*, vol. 54, 1989, pp. 663-681.

environments. Therefore, we constructed 48 (8 cities\*6 industries) groups for comparison (note 7). Using public national statistical data, we then computed the proportion of working employees in each group who worked in the market sector, and used this new measure as the level of marketization. This measurement has been adopted by other researchers for its validity and simplicity.<sup>41</sup>

*Control variables.* We also considered a number of control variables that were thought to affect income in the regression models. These mainly include region, type of work unit (*danwei*), type of occupation, gender, marital status, residence status (*hukou*), age, family background, and so on. Specifically, region was divided into coastal (Tianjin, Xiamen, Guangzhou, and Shanghai) and inland (Changchun, Xi'an, Lanzhou, and Jinan) areas; type of work unit (*danwei*) indicates whether the respondent worked in the state sector (*tizhinei*) or market sector (*tizhiwai*); type of occupation is categorized into professionals, managers and officials, and other non-elites; marital status has two categories, married and unmarried; residence status (*hukou*) includes local and non-local *hukou*; family background is father's educational attainment. The descriptive statistics of variables are reported in Table 3.

---

41 D. Hao and L. Li, 'State Monopoly and Income Inequality in Regional Disparity Reform: Based on National Comprehensive Social Survey Data 2003', *Social Sciences in China*, vol. 2, 2006, pp. 136-146.



TABLE 3 Descriptive Statistics of Variables

Variable	Count	Mean	SD	Notes
Dependent Variables				
Monthly Income	6036	2075.3	1841.6	Min=100, Max=10000
(log) Monthly Income	6036	7.28	0.92	Min=4.61, Max=9.21
Independent Variables				
Social Capital	6638	35.25	18.61	Min=0, Max=100
Network Size	6668	27.18	30.67	Min=1, Max=300
Network Upper Reachability	6752	74.00	24.35	Min=6, Max=95
Network Diversity	6719	5.52	3.91	Min=0, Max=20
Ties with Professionals	6752	0.67		0=No, 1=Yes
Ties with Managers	6752	0.31		0=No, 1=Yes
Ties with Officials	6752	0.38		0=No, 1=Yes
Macro-level Variable				
Level of Marketization	7062	0.36	0.18	Min=0.11, Max=0.75
Control Variables				
Years of Schooling	7089	12.2	3.26	Min=0, Max=18
Type of Work Unit	6980	0.37		1=Market Sector, 0=State Sector
Type of Occupation	6946			1=Management Elites, 2=Technology Elites, 3=Non-elites
Gender	7101	0.47		1=Male, 0=Female
Political Membership	7093	0.18		1=Communist, 0=Non-communist
Marital Status	7096	0.84		1=Married, 0=Unmarried
Residence Status	7101	0.83		1=Local <i>Hukou</i> , 0=Non-local <i>Hukou</i>
Age	7084	43.14	13.36	Min=17, Max=77
Father's Educational Attainment	6001	8.13	4.82	Min=0, Max=18
Region	7102	0.62		1=Coastal Areas, 0=Inland Areas

### 5.3. Statistical Methods

We employed in this study three statistical methods: the ordinary least squares (OLS) regression, the quantile regression, and hierarchical linear modeling. The first, OLS regression, was used to investigate the income effects of social capital. In OLS regression, since the dependent variable is log-transferred income, the regression coefficients can be interpreted as the percentage of change in income with changes in the variables. But due to its focus on mean income distribution, the OLS regression is unable to display the contribution made by the independent variables to the shape of the entire income distribution. To achieve this goal, we then used the quantile regression to precisely describe the income effects of social capital at various locations across the entire distribution. The model can be expressed as follows:

$$Y^\theta = X' \beta_\theta + \mu_\theta, Y^\theta = Y_{Quant(\theta)} | X$$

where  $Y^\theta$  refers to quantiles, and residual error  $\mu_\theta$  satisfies the condition  $\mu_\theta = 0$ . The estimated value of parameter  $\beta_\theta$  for  $\theta^{th}$  ( $0 < \theta < 1$ ) quantile must satisfy:

$$\min_{\beta} \frac{1}{n} \left\{ \sum_{i: Y_i^\theta \geq X_i' \beta} \theta |Y_i^\theta - X_i' \beta| + \sum_{i: Y_i^\theta < X_i' \beta} (1 - \theta) |Y_i^\theta - X_i' \beta| \right\}$$

This formula represents the weighted sum of minimized errors. In this formula,  $\theta$  is used as the weighted value for the absolute value of the positive error, and  $(1 - \theta)$  is assigned as the weighted value for the absolute value of the negative error. The

estimation of parameter at selected quantile,  $\theta$  ( $0 < \theta < 1$ ) is  $Y_\theta | X = X' \hat{\beta}_\theta$ . Selected quantiles in this paper include 25<sup>th</sup>, 50<sup>th</sup>, and 75<sup>th</sup> percentiles of distribution, which represent low, middle, and high income groups, respectively.

The third is hierarchical linear modeling, which is used to estimate the effects of macro level of marketization on the association between social capital and income. It is assumed that the intercept, social capital, and the interaction between social capital and macro-level variables are random coefficients. The hierarchical linear modeling includes two parts. First, individual-level hierarchical linear modeling is represented as below:

$$\begin{aligned} \log(y_{ik}) &= \beta_{0k} + \beta_{1k} x_{1ik} + \beta_{2k} x_{1ik}^2 \\ &+ \beta_{3k} x_{2ik} + \beta_{4k} x_{3ik} + \sum \beta_j x_{jik} + \varepsilon_{ik} \end{aligned} \tag{1}$$

where  $x_{1ik}$  refers to social capital for individual  $i$  at the marketization level of  $k$ ,  $x_{2ik}$  stands for human capital,  $x_{3ik}$  is political capital, and  $\beta_j$  indicates other control variables. The second-level model is shown as below:

$$\begin{aligned}
 \beta_{0k} &= \alpha_0 + \mu_{0k} \\
 \beta_{1k} &= \alpha_1 + \lambda_1 z_k + \lambda_2 z_k^2 + \mu_{1k} \\
 \beta_{3k} &= \alpha_3 + \lambda_3 z_k + \mu_{3k} \\
 \beta_{4k} &= \alpha_4 + \lambda_4 z_k + \mu_{4k} \\
 \beta_j &= \alpha_j
 \end{aligned} \tag{2}$$

where  $\beta_{0k}$  is affected by the level of marketization, but it does not change systematically with variations in the level of marketization;  $\beta_{1k}$  indicates that the income effects of social capital, which is shaped not only by the level of marketization, but also varies with the level of marketization and its square;  $\beta_{3k}$  shows the income effects of human capital, which are shaped by both the level of marketization and by changes in the level of marketization; likewise,  $\beta_{4k}$  reflects the income effects of political capital, shaped by both the level of marketization, and by changes in the level of marketization; and  $\beta_j$  presents the coefficients of other variables, which are not affected by the level of marketization.

We substitute formula (2) into formula (1), and get the particular hierarchical linear modeling used in this paper.

$$\begin{aligned}
 \log(y_{ik}) &= (\alpha_0 + \mu_{0k}) + (\alpha_1 + \lambda_1 z_k + \lambda_2 z_k^2 + \mu_{1k})x_{1ik} + \alpha_2 x_{1ik}^2 \\
 &+ (\alpha_3 + \lambda_3 z_k + \mu_{3k})x_{2ik} + (\alpha_4 + \lambda_4 z_k + \mu_{4k})x_{3ik} \\
 &+ \sum \alpha_j x_{jik} + \varepsilon_{ik}
 \end{aligned} \tag{3}$$

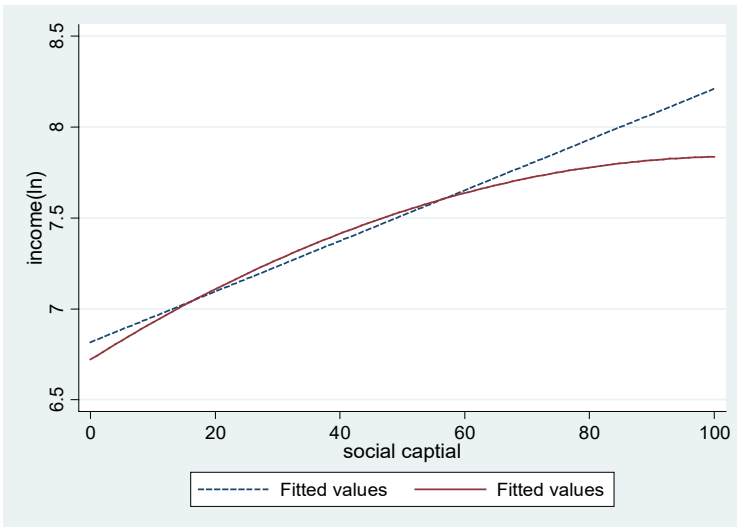
Formula (3) can be further transformed into the following:

$$\begin{aligned} \log(y_{ik}) = & (\alpha_0 + \alpha_1 x_{1ik} + \alpha_2 x_{1ik}^2 + \alpha_3 x_{2ik} + \alpha_4 x_{3ik} + \sum \alpha_j x_{jik}) \\ & + (\lambda_1 z_k x_{1ik} + \lambda_2 z_k^2 x_{1ik} + \lambda_3 z_k x_{2ik} + \lambda_4 z_k x_{3ik}) \\ & + (\mu_{0k} + \mu_{1k} x_{1ik} + \mu_{3k} x_{2ik} + \mu_{4k} x_{3ik} + \varepsilon_{ik}) \end{aligned} \tag{4}$$

## 6. RESULTS

### 6.1. Statistical Tests for H1

First of all, we analyzed the pattern of relationship between income and social capital. Before our interpretation of this relationship, it is necessary to indicate that we don't deny the effects of income on social capital as many conventional studies found, particularly when we thought about the complex determinants of individuals' current income in urban China. But as discussed above, in this paper we would like to explore the reversed, which refers to the effects of social capital on income. Without controlling for other variables, the relationship between income and social capital appears to be a non-linear, quadratic one. In figure 1, the vertical axis is the logged income, and the horizontal axis is social capital. The curves indicate that social capital is positively related with income, but the income return declines gradually as the social capital increases. One caveat to note is that though the value range of social capital is limited,<sup>42</sup> social capital has a positive effect on income at the maximum.



**Figure 1 The Declining Trend of the Effects of Social Capital on Income**

<sup>42</sup> J. Jaccard and R. Turrissi, *Interaction Effects in Multiple Regression*, CA, Sage, 2003.

We also ran OLS regressions to test hypothesis 1. Three different models were tested, and results are reported in Table 4. All regression coefficients in all models are statistically significant. Adjusted R squares suggest that the model fitting improves with social capital variables added into the equation.

TABLE 4 OLS Regression of Log-transferred Income

	(1) Base Model	(2) Nested Model 1	(3) Nested Model 2
Social Capital			0.009***
Social Capital Square/100			-0.006**
Years of Schooling		0.072***	0.064***
Political Membership (ref.: Non-Communist)		0.204***	0.188***
Type of Work Unit (ref.: Market Sector)	0.101***	0.200***	0.195***
Type of Occupation (ref.: Ordinary Workers)			
Managers	0.501***	0.338***	0.299***
Professionals	0.219***	0.143***	0.123***
Gender (ref.: Women)	0.242***	0.204***	0.200***
Marital Status (ref.: Unmarried)	0.124***	0.154***	0.148***
Hukou (ref.: Non-local Hukou)	-0.007	0.089**	0.085**
Age	-0.014***	-0.007***	-0.007***
Father's Educational Attainment (ref.: Primary School and below)			
Junior High School	0.101***	0.051!	0.048!
Senior High School	0.179***	0.072*	0.055!
College and Higher	0.303***	0.134***	0.116***
Passed away(before Being Employed)	0.040	0.041	0.042
Regions (ref.: Inland areas)	0.312***	0.273***	0.263***
Intercept	7.208***	6.085***	5.995***
N.	5817	5817	5817
Adj. R <sup>2</sup>	0.207	0.277	0.289
BIC	13348	12821	12739

! p < 0.10 \* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

The baseline includes all the control variables in the equation. Most variables (except for *hukou*) in the model are statistically significant.

In the second model, variables of human capital and political capital were added into the equation. The effects of other variables are taken into account, with an increase in years of schooling, income increases by 7.5% (note 8). This figure represents the rates of the income effects of human capital. It not only falls into the range of 2%–10%, which is calculated by other extant studies (note 9),<sup>43</sup> but is also the average. This can be seen as evidence for an argument that missing data on wage income (note 10) in this paper has not affected the core findings of this paper. As for political capital, individuals who have the Communist Party membership earn 22.6% higher than those who do not. Results above from Model 2 confirm that a redistributive economy that emphasizes political capital, and a market economy that focuses on human capital have both been very important mechanisms for income distribution in the decades since economic reform in China.

In the third model, variables including the measure of social capital is included. Results show that social capital positively associate with individuals' income, and the square of each of them is significantly negative. Other independent variables and control variables almost remain the same and stay significant. All these observations indicate that though there is a positive association between social capital and income, growth of return to income tends to decrease. In other words, there is an inverted U relationship between social capital and income, which means when social capital increases to a certain level, individuals' income will decline if they keep relying on social capital. Thus, hypothesis 1 is supported.

Table 4 also reveals that all control variables are statistically significant with income. Specifically, individuals working in the state sector (*tizhinei*) earn 21.5% less than those in the market sector (*tizhiwai*); elites, including managers and professionals, respectively earn 34.9% and 13.1% more than normative workers; females earn 22.1% less than males; those who get married have 16.0% higher pay than those who do not; individuals with non-local *hukou* earn, on average, 8.9% higher than locals; age is negatively associated with income, which indicates that an additional year in age makes 0.7% less income; the higher a father's educational attainment, the higher an individual income; and individuals living in coastal areas have 30.1% higher pay than those in inland.

Table 5 reports income at selected quantiles across the distribution. As the results indicate, the income effects of social capital are steadily decreasing at each selected quantile, which provide clear support for H1. For social capital, with increasing social capital, the income effects of social capital tend to be smaller at the top end of the distribution (0.006) than at the bottom (0.009). The rates of decrease in the income effects of social capital are bigger at the lower quantile than at the upper end. Res-

---

43 S. Li and S. Ding, 'Long-term Change in Private Returns to Education in Urban China', *Social Sciences in China*, vol. 6, 2003, pp. 58-72. Y. He, 'The Changes of the Rate of Return to Education: An Empirical Study Based on the Data of CHNS', *Chinese Journal of Population Science*, vol. 2, 2009, pp. 44-54.

pectively, the rates of decrease in the income effects of social capital are statistically negative both at the 25<sup>th</sup> and 50<sup>th</sup> percentiles. This pattern is not surprising, as individuals at the lower quantile from low income groups are mostly poorly educated, and they take jobs within the secondary labor market. Accordingly, their incomes tend to heavily rely on their social capital, which makes the effect of social capital on income big, but at the same time, leads to high rates of decrease in the effect of social capital on income. The rates of decrease in the effect of social capital on income become smaller when moving up from the bottom indicates that social capital might work to increase income inequality.

TABLE 5 The Quantile Regression Estimates of Income

Selected Quantiles	25 <sup>th</sup>	50 <sup>th</sup>	75 <sup>th</sup>
Variables			
Social Capital	0.009***	0.009***	0.006***
Social Capital Square/100	-0.006*	-0.006**	-0.002
Years of Schooling	0.067***	0.068***	0.062***
Political Membership (ref.: Non-Communist)	0.184***	0.099***	0.152***
Type of Work Unit (ref.: Market Sector)	0.137***	0.149***	0.208***
Type of Occupation(ref.: Ordinary Workers)			
Managers	0.258***	0.290***	0.328***
Professionals	0.116***	0.138***	0.146***
Gender (ref.: Women)	0.191***	0.207***	0.215***
Marital Status (ref.: Unmarried)	0.200***	0.197***	0.143***
Hukou (ref.: Non-local Hukou)	0.104**	0.115***	0.113***
Age	-0.009***	-0.003**	-0.003**
Father's Educational Attainment (ref.: Primary School and Below)			
Junior High School	0.066*	0.084***	0.019
Senior High School	0.070*	0.100***	0.052!
College and Higher	0.075!	0.159***	0.137***
Passed away(before Being Employed)	0.030	0.032	0.030
Regions (ref.: Inland Areas)	0.270***	0.272***	0.297***
Intercept	5.739***	5.809***	6.306***
N.	5817	5817	5817

! p < 0.10 \* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001



6.2. Statistical Tests for H2

Table 6 reports the results of hierarchical linear modeling. Model 1 is the base model; Model 2 additionally considers the interaction effects of the level of marketization, human capital, and political capital; and in Model 3, the interaction effects of the level of marketization and social capital are further included. All nested models are statistically significant.

TABLE 6 Hierarchical Liner Modeling of the Level of Marketization, Social Capital, and Income

	(1)	(2)	(3)
<b>Individual-level Coefficients</b>			
Intercept	6.456***	6.395***	6.377***
Social Capital	0.009***	0.009***	0.016***
Social Capital Square/100	-0.006**	-0.005**	-0.006**
Years of Schooling	0.055***	0.047***	0.049***
Political Membership (ref.: Non-Communist)	0.146***	0.138*	0.133*
Type of Occupation (ref.: Normative Workers)			
Managers	0.300***	0.297***	0.295***
Professionals	0.123***	0.120***	0.118***
Gender(ref.: Women)	0.207***	0.207***	0.206***
Marital Status (ref.: Unmarried)	0.174***	0.180***	0.179***
Hukou (ref.: Non-local Hukou)	0.086**	0.088**	0.090**
Age	-0.009***	-0.009***	-0.009***
Fathers' Educational Attainment			
(ref.: Primary and below)			
Junior High School	0.045	0.047!	0.047!
Senior High School	0.067*	0.064*	0.064*
College and Higher	0.085*	0.078*	0.077*
Passed away (before Being Employed)	0.007	0.008	0.007
<b>Individual-macro Level Coefficients</b>			
Years of Schooling* the Level of Marketization		0.031!	0.025
Political Capital* the Level of Marketization		0.018	0.032
Social Capital* the Level of Marketization			-0.043*
Social Capital*the Level of Marketization Square			0.055*
<b>Macro-level Variance Components</b>			

Intercept [ $Var(\mu_0)$ ]	0.064	0.020	0.013
Years of Schooling [ $Var(\mu_1)$ ]		$2.62 \times 10^{-4}$	$2.68 \times 10^{-4}$
Political Membership [ $Var(\mu_2)$ ]		$2.30 \times 10^{-22}$	$6.80 \times 10^{-15}$
social Capital [ $Var(\mu_3)$ ]			$3.44 \times 10^{-6}$
<b>Individual-level Variance Components</b>			
$Var(\varepsilon)$	0.494	0.491	0.489
<b>Rho Value</b>	0.115	0.040	0.026
<i>N</i>	5544	5544	5544
Log likelihood	-5967	-5953	-5948
LR Chi Square Test		0.000	0.000

!  $p < 0.10$  \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

In Model 2, the coefficient of interaction between the level of marketization and human capital is positive (0.031), and the coefficient of interaction between the level of marketization and political capital is insignificant. This finding indicates that when social capital is not controlled, the higher the degree of marketization, the higher the rate of return to human capital; at the same time, an increased level of marketization does not necessarily lead to a lower rate of return to political capital. This is basically consistent with existing studies.<sup>44</sup> After controlling for social capital, however, the coefficient of interaction between the level of marketization and human capital is no longer significant. This finding reveals that part of the income effects of human capital is attributed to social capital.

It is clear from Model 3 that the interaction between the level of marketization and social capital is statistically significant, suggesting an important role of the level of marketization in shaping the income effects of social capital. The coefficient of interaction between social capital and the level of marketization is negative (-0.043), and demonstrates that income return to social capital tends to drop with increased level of marketization. By contrast, the coefficient of interaction between social capital and the level of marketization square is positive (0.055), which shows that the rate of decline of the income effects of accessed social capital slows down. Two theoretical explanations can be made to support this argument. First, a higher level of marketization means that China's urban labor market is moving toward a more open trend, which involves universalism rather than particularism during job search and recruitment processes. Therefore, the effects of social capital featured by *guanxi* and favor decline.<sup>45</sup> An alternative explanation is that increasing marketization sug-

44 X. Zhou, 'Economic Transformation and Income Inequality in Urban China: Evidence from Panel Data', *American Journal of Sociology*, vol. 105, no. 4, 2000, pp. 1135-1174.

45 D. Guthrie, 'The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition', China

gests more intense competition in China's urban labor market. In this situation, each person tends to use all of his/her social capital to find better jobs with high income.<sup>46</sup> But at the same time, the effects of social capital on income decrease as an increased number of people are attaching importance to and using *guanxi* for high-paying jobs. Hypothesis 2-2 is supported.

## CONCLUSION AND IMPLICATION

The decades since the economic reform initiated in 1978 have, as Jansen and Wu<sup>47</sup> argue, "provided a unique opportunity for scholars to study the impact of institutional changes on stratification outcomes, or more precisely, the patterns of social stratification emerging from the new social order." Due to the substantial changes it has undergone, the income distribution structure in China has attracted the attention of many researchers.<sup>48</sup> This historical transition has not only seen a shift from a redistributive economy to a market economy as a fundamental income distribution mechanism,<sup>49</sup> but it has also witnessed the significant role played by social networks as another (informal) income distribution mechanism in transitional China. Many conventional studies have implicitly recognized the income effects of social capital in transitional countries, but they have mostly ignored the role of social networks as an independent mechanism of social stratification. Accordingly, this paper attempts to explore the impact of economic reforms on China's changing stratification system, particularly focusing on how the income effect of social capital changes with the development of market reforms.

This paper has three main findings. First, for social capital, each additional unit of input (i.e., individuals' social capital) yields less and less additional output (i.e., income). In other words, as the social capital increases, the income return will decrease gradually. Accordingly, individuals normally will stop expanding their social capital at a certain point. Second, in terms of quantile regressions, it is clear that the income effects of social capital change across different locations of income distribution. Of particular interest is that individuals' social capital is able to reinforce income inequality. Individuals at the higher quantile, namely, those with higher social status and higher pay, are more likely to have richer social capital, which helps them to access more opportunities for promotion and pay increase; those at the lower quantile, with lower social status and lower income, end up with inadequate social capital, and thus have fewer opportunities for advancement. Third, the decades following

---

Quarterly, vol. 154, 1998, pp. 254-282.

46 Y. Bian and X. Huang, 'The *Guanxi* Influence on Occupational Attainment in Urban China', *Chinese Journal of Sociology*, vol. 1, no. 3, 2015, pp. 307-332.

47 W. Jansen and X. Wu, 'Income Inequality in Urban China, 1978-2005', *Chinese Sociological Review*, vol. 45, no. 1, 2012, pp. 3-27.

48 M. Djilas, *The New Class: An Analysis of the Communist System of Power*, New York, Praeger, 1957.

49 Y. Bian, 'Chinese Occupational Prestige: A Comparative Analysis', *International Sociology*, vol. 11, no. 2, 1996, pp. 161-186. D. J. Adamchak, S. Chen and J. Li, 'Occupations, Work Unites and Work Rewards in Urban China', *International Sociology*, Vol. 14, no. 4, 1999, pp. 423-441.

the economic reform have witnessed an increase in individuals' income return to human capital, political capital, and social capital. With the improvement of market rules, however, the return to human capital and political capital will remain the same or rise steadily, while the return to social capital will drop in the long run. It is also clear that social capital, which is mostly motivated by economic interests, represents persistent instrumental effect in transitional China.

In sum, it is clear that the three mechanisms coexist in the income distribution structure in China's transition period. The social network mechanism plays out at the forefront in the absence of the other two mechanisms, or when redistribution/market failure occurs; it becomes less important when the other two mechanisms take priority in income distribution. The shifting primacy of the income distribution mechanism takes place in the processes of economic reform. Having initially established redistributive economy, this transitional phase has brought about diverse ways of resources distribution.<sup>50</sup> The social network mechanism has been included as one of them, and it is increasingly playing an important role in resources distribution. The central government's reform of redistributive economy has substantially facilitated the development of market economy, and with the improvement of market transaction regulations, a socialist market economy has gradually formed. Put simply, with the development of market reforms, all these changes have also occurred specifically in income distribution, which has witnessed a shift from redistributive economy to market economy,<sup>51</sup> and the income effects of the social capital have changed accordingly. The complicated and delicate process above has long been ignored by the market transformation theory and its relevant debates.

Based on all these findings above, this paper contributes to the literature in two ways. First, beyond human capital and political capital, social capital serves as an independent mechanism of income distribution. Second, social capital in China has diminishing marginal returns on wage income. More interestingly, the macro marketization process interacts dynamically with social capital in affecting individuals.

Results from this paper shed a light on recommendations for future policy directions. In transitional China, the importance of the social network mechanism for income distribution should be recognized, but it also cannot be exaggerated, as it may run against social equality and justice. The social network mechanism can be replaced by the other two formal types of income distribution mechanisms (i.e., the redistribution mechanism and the market mechanism) when its "hidden rule" contradicts the standard regulations. Furthermore, the finding that the rates of growth of income effects of social capital have slowed down confirms remarkable achievements of economic reform in China.

One limitation of the study is the issue of causality. For example, it is definitely true that what we focus on in this paper is the effects of social capital on income, but

---

50 L. Li, X. Yang and F. Wang, 'The Structure of Social Stratification and the Modernization Process in Contemporary China', *International Sociology*, vol. 6, no. 1, 1991, pp. 25-36.

51 G. Lai and R. P. L. Lee, 'Market Reforms and Psychological Distress in Urban Beijing', *International Sociology*, vol. 21, no. 4, 2006, pp. 551-579.

there may be a reverse causality problem, namely, that higher income leads to more social capital than vice versa. If there is dynamic data, more leverage perhaps can be gained by using lagged variables to predict outcomes. Counter-factual analysis will also be helpful to explore this issue in the future study.

## REFERENCES

- Acemoglu D and Robinson J (2012) *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York: Random House.
- Adamchak DJ, Chen S and Li J (1999) Occupations, work unites and work rewards in urban China. *International Sociology* 14(4): 423-441.
- Akos R (1994) The first shall be the last? Entrepreneurship and the communist cadres in the transition from socialism. *American Journal of Sociology* 100(1): 40-69.
- Bian Y (1996) Chinese occupational prestige: A comparative analysis. *International Sociology* 11(2): 161-186.
- Bian Y (1997) Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges and job searches in China. *American Sociological Review* 62(3): 366-385.
- Bian Y (2002) Chinese social stratification and social mobility. *Annual Review of Sociology* 28: 91-116.
- Bian Y (2004) Source and functions of urbanites' social capital: A network approach. *Social Sciences in China* 4: 136-146.
- Bian Y and Logan JR (1996) Market transition and the persistence of power: The changing stratification system in urban China. *American Sociological Review* 61(5): 739-758.
- Bian Y and Huang X (2015) The *guanxi* influence on occupational attainment in urban China. *Chinese Journal of Sociology* 1(3): 307-332.
- Cao Y and Nee VG (2000) Comment: Controversies and evidence in the market transition debate. *American Journal of Sociology* 105(4):1175-1189.
- Djilas M (1957) *The New Class: An Analysis of the Communist System of Power*. New York: Praeger.
- Fei X (1949/1992) *From the Soil, the Foundations of Chinese Society: A Translation of Fei Xiaotong's Xiangtu Zhongguo*. Berkeley: University of California Press.
- Gerber TP and Hout M (1998) More shock than therapy: Market transition, employment, and income in Russia, 1991-1995. *American Journal of Sociology* 104(1): 1-50.
- Granovetter M (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78(6): 1360-1380.
- Granovetter M (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91(3): 481-510.
- Guthrie D (1998) The declining significance of *guanxi* in China's economic transition. *China Quarterly* (154): 254-282.
- Hao D and Li L (2006) State monopoly and income inequality in regional disparity reform: Based on national comprehensive social survey data 2003. *Social Sciences in China* 2: 136-146.
- Hainmueller J, Mummolo J and Xu Y (2016) How much should we trust estimates from multiplicative interaction models? Simple tools to improve empirical practice. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2739221> (accessed January 6 2017).
- He Y (2009) The changes of the rate of return to education: An empirical study based on the data of CHNS. *Chinese Journal of Population Science* 2: 44-54.
- Jaccard J and Turrisi R (2003) *Interaction Effects in Multiple Regression*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Jansen W and Wu X (2012) Income inequality in urban China, 1978-2005. *Chinese Sociological Review* 45(1): 3-27.
- Lai G and Lee RPL (2006) Market reforms and psychological distress in urban Beijing. *International Sociology* 21(4): 551-579.
- Li L, Yang X and Wang F (1991) The structure of social stratification and the modernisation process in contemporary China. *International Sociology* 6(1): 25-36.
- Li P (1996) The social networks and social status of floating migrant workers. *Sociological Studies* 4: 41-52.

- Li S and Ding S (2003) Long-term change in private returns to education in urban China. *Social Sciences in China* 6: 58-72.
- Liang Y (2010) Is social capital and social networks useless? *Sociological Studies* 5: 50-82.
- Lin N (1982) Social resources and instrumental action. In: Marsden PV and Lin N (eds) *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, pp. 131-145.
- Lin N (1995) Local market socialism: Local corporatism in action in rural China. *Theory and Society* 24(3): 301-354.
- Lin N (2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ma G and Yang E (2011) Social networks, informal finance and entrepreneurship. *Economic Research Journal* 3: 83-93.
- Nee VG (1989) A theory of market transition: From redistribution to markets in state socialism. *American Sociological Review* 54: 663-681.
- Nee VG (1991) Social inequalities in reforming state socialism: Between redistribution and markets in state socialism. *American Sociological Review* 56: 267-282.
- Nee VG (1996) The emergence of a market society: Changing mechanisms of stratification in China. *American Journal of Sociology* 101: 908-949.
- Nee VG and Matthews R (1996) Market transition and societal transformation in reforming state socialism. *Annual Review of Sociology* 22: 401-435.
- Putnam RD (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Saloner G (1985) Old boy networks as screening mechanisms. *Journal of Labor Economics* 3(3): 255-267.
- Shen J and Irena K (2017) Contact use in job placement and its impact on the gender earnings gap in transnational urban China: Evidence from Xiamen, 1999. *International Sociology* 32(1): 130-154.
- Stiglitz JE (2000) Formal and informal institution. In: Dasgupta P and Stiglitz JE (eds) *Social Capital: A Multi-faceted Perspective*. Washington, DC: World Bank, pp. 59-68.
- Storesletten K and Zilibotti F (2014) China's great convergence and beyond. *Annual Review of Economics* 6(6): 333-362.
- Tyner A and Ren Y (2016) The hukou system, rural institutions, and migrant integration in China. *Journal of East Asian Studies* 16: 331-348.
- Walder AG (1996) Markets and inequality in transitional economics: Toward testable theories. *American Journal of Sociology* 101(4): 1060-1073.
- Whyte MK (2009) Paradoxes of China's economic boom. *Annual Review of Sociology* 35: 371-392.
- Wu X (2002) Work units and income inequality: The effect of market transition in urban China. *Social Forces* 80(3): 1069-1099.
- Wu X and Xie Y (2003) Does the market pay off? Earnings inequality and returns to education in urban China. *American Sociological Review* 68: 425-442.
- Xie Y and Hannum E (1996) Regional variation in earnings inequality in reform-era urban China. *American Journal of Sociology* 101(4): 950-992.
- Zang X (2002) Labor market segmentation and income inequality in urban China. *The Sociological Quarterly* 43: 27-44.
- Zhang W (1996) Non-institutional factors and status attainment: A particular focus on social stratification structure in current China. *Sociological Studies* 1: 64-73.
- Zhang Y and Li J (2000) Strong relation tie and the retirees' reemployment. *Chinese Journal of Population Science* 2: 34-40.
- Zhao Y (2003) The social networks and retention wage for job searchers: A case of the re-employment of laid-off workers. *Sociological Studies* 4: 51-60.
- Zhou X (2000) Economic transformation and income inequality in urban China: Evidence from panel data. *American Journal of Sociology* 105(4): 1135-1174.



## DECLARATION OF CONFLICTING INTERESTS

There are no conflicts of interest to disclose.

## NOTES

The term “structural hole” defines a situation where in imperfect labor markets, job assignments, and wage offers are flexible, and this flexibility creates a social space in which favoritism could operate to influence hiring decisions. In essence, it represents a social tie-favoritism link, and refers to the dark side of social capital about unjust access to scarce resources that are distributed as favors through old-boy networks.<sup>52</sup>

The term “state sector” and “market sector and the distinction between them throughout this paper are all borrowed from Wu’s<sup>53</sup> typology of workers in labor market transition.

This is because social capital in a particular interpersonal relationship is able to establish and strengthen trust and rapport between supply and demand, thereby increasing probabilities of promotion and economic return.<sup>54</sup>

This is because, in terms of particular interpersonal relationship embedded in social capital, both supply and demand may have particular information that helps narrow down the best possible use of people and material.<sup>55</sup>

This is because social capital may, under the same conditions or even in case of stronger competitors, give priority to individuals with strong ties, helping them to access opportunities and positions.<sup>56</sup>

In China, significant income also called grey income may occur either within or outside one’s main occupation. Some jobs are fixed on the pay check, whereas other jobs have significant grey income that official pay check only accounts for a small portion of their total real income. However, considering that the majority of participants of the survey are ordinary residents, whose monthly income almost do not include grey income, it is believed that this issue does not affect our findings much.

These six industries include traditional secondary industries, traditional tertiary industries, the manufacturing industry, the banking and real estate industry, science, culture, education industry and social organizations, and others.

---

52 X. Fei, *From the Soil, the Foundations of Chinese Society: A Translation of Fei Xiaotong’s Xiangtu Zhongguo*, Berkeley, University of California Press, 1949/1992.

53 X. Wu, ‘Work Units and Income Inequality: The Effect of Market Transition in Urban China’, *Social Forces*, vol. 80, no. 3, 2002, pp. 1069-1099.

54 R. D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993.

55 G. Saloner, ‘Old Boy Networks as Screening Mechanisms’, *Journal of Labor Economics*, vol. 3, no. 3, 1985, pp. 255-267.

56 Y. Bian, ‘Bringing Strong Ties back in: Indirect Ties, Network Bridges and Job Searches in China’, *American Sociological Review*, vol. 62, no. 3, 1997, pp. 366-385.

It is calculated by  $\exp(0.072)-1$ . All results below follow the same way of calculation.

Due to differences in target group, survey place, and control variables, results for the rates of the income effects of human capital from existing studies vary, ranging from 2% to 10%.

The authors are aware that wage income is different from other variables because missing data on wage income is a common issue for income data and its absence usually is non-random.

# A Neuroeconomic Approach To The Rationality And Homoeconomicus Concepts And The Research Discussed In The Frontal Lobe, Reptilian Brain And Serotonin Levels Basis

Mahmut Nevfel ELGUN\* & Nihat Onur AŞIKOĞLU\*\*  
& Hüseyin Çağatay KARABIYIK\*\*\*

## Abstract

*After developments of methodological techniques in neurology, especially since fMRI was started to use for social sciences research, process of individual decision and behaviour in human models of economic theories have been started to determine rationally and these methods have been started to use in reality, too. In this context, discussing the social sciences research in the base of neurology has increased the methodological efficiency of social sciences research. The literature search of this study was developed with the relation between methodological techniques of discussion of the findings and rationality and homoeconomicus concepts of economics.*

*In this research, a consumption desire scale was developed and the correlation of consumption desire and serotonin levels that change seasonally were analysed. The findings show that there is a positive correlation between serotonin levels and consumption desire. The relation between consumption desire and actual purchase was also analysed in this research and higher rise in consumption desire, based on serotonin levels, was determined. Approximately at the rate of 10% inhibition has been found. Consequently, these findings were discussed as the reptilian brain, which is the ultimate decision maker in purchasing and consumption decision and behavior, is inhibited by frontal lobe at this rate. The discussions were made in the perspective of neuroeconomics.*

*In the suggestions part of the study, methodological evaluations were made for other studies to be carried out in the economics, especially for marketing, by comparing with the methods of this study. Neuromethodological self-criticism of this study was made in the limitations part of the text.*

**Keywords:** Neuroeconomics, Methodology, Serotonin, Frontal Lobe, Reptilian Brain, Consumption, Purchase

\* Asst. Prof. Necmettin Erbakan University,, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Konya, Turkey, mahmutelgun@hotmail.com

\*\* Res. Asst. ,Afyon Kocatepe University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Afyon, Turkey, noasikoglu@gmail.com

\*\*\* PhD Student, Necmettin Erbakan University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of business administration, Konya, Turkey, cagataykrbyk@hotmail.com

## Homöekonomik Ve Rasyonelite Kavramlarına Nöroekonomik Yaklaşım Ve Serotonin Seviyesi, Frontal Lob Ve Sürüngen Beyin Sınırlılığında Uygulanan Bir Araştırma

### Özet

Nöroloji alanındaki yöntemsel teknik gelişmelerin ardından, özellikle fMRI'nin sosyal bilimlerde kullanıma başlandığından bu yana, ekonomi teorileri oluşturulurken modellenen bireylerin karar alma ve davranış süreçleri rasyonel bir şekilde tespit edilmeye başlanmış ve bu yöntem yine realitede beklenen karar alma ve davranış tiplerini öngörmeye de kullanılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların, nörolojik tabanda yorumlanması da çalışmaların etkinliğini artırmayı yöntemsel olarak sağlamıştır. Çalışmanın literatür taraması saha araştırmasındaki bulguların yorumlanmasıyla ilintili olarak rasyonelite ve homöekonomik kavramları tabanında geliştirilmiştir.

Araştırmada tüketim arzusu ölçeği geliştirilmiş ve bu tüketim arzusu ile mevsimsel geçişlere bağlı olarak değişen serotonin seviyesinin korelasyonu incelenmiştir. Bulgular değişkenliği diğer nörotransmitterlere göre fazla olan serotonin seviyesi ile tüketim arzusu arasında paralellik olduğu görülmüştür. Ayrıca anket çalışmasında tüketim arzusu ile fiili satın alma arasındaki ilişki de incelenmiş ve tüketim arzusundaki artış, fiili satın almadan yüksek olduğu tespit edilerek analiz edilmiş ve yaklaşık %10 oranında ket vurulduğu ölçülmüştür. Bu bulgular ise satın alma ve tüketim kararı ile davranışında nihai karar verici olan sürüngen beyne, frontal lob tarafından bu oranda ket vurulduğu yönünde değerlendirilerek bulgular nörolojik tabanda yorumlanmıştır.

Sonuç olarak araştırmanın öneriler kısmında ise pazarlama başta olmak üzere ekonomi alanında yapılacak çalışmalar için yöntemsel değerlendirmeler yapılmış ve daha çok çalışmanın nöroekonomik metodolojisi değerlendirilmiştir. Sınırlılıklar bölümünde ise yine araştırmada uygulanan yöntemlerin nörometodolojik özelleştirilmesi yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Nöroekonomi, Metodoloji, Serotonin, Frontal Lob, Sürüngen Beyni, Tüketim, Satın Alma

## 1. Rationality and Homoeconomicus Concepts

Before discussing the definition and historical development of rationalism, it is necessary to refer to the concept of “rational person”, which is used in other sciences, especially in economics, sociology, philosophy and psychology. For making the theories that have been developed for social sciences become operative and self-consistent, the decision and behaviours of the individuals involved in the models must be predictable. Understanding this fact has an important place to understand why the rational human models have been created and preferred in the theories.

If we need to define rationality, it is to make the most likely choice to be true in the base of the information that one has<sup>1</sup>. When this definition in the literature is examined, it is seen that rationality involves the person which makes the right choice with the current knowledge. But, no opinion has given on the accuracy of the information and discussion of this information. When rationality concept is examined in the base of this definiton, it is possible to say that, it dates back to the rationality concept of Aristoteles –Human beings are a rational animal-<sup>2</sup>. This hypothesis in the literature has been used by philosophers throughout history. After developing Classical Economics that was constituted by Adam Smith, rationality concept has been started to be used intensely in the economic theories. According to Classical Theory, individuals have accurate information about the market, right along with being rational. This model has been named as Homoeconomicus concept<sup>3</sup>. The studies about homoeconomicus concept continued in the measurement of the utility more with the scope of economic theory. In this context, Cardinal and Ordinal Utility Theories were developed in the prospect of Homoeconomicus concept<sup>4</sup>. Final modern criticisms were made by Stiglitz and Akerlof in the 90's and Kahneman and Tversky in the 2000's in the scope of Revisionist Approaches in economics<sup>5</sup>.

The era that Classical Economics played an important role in economic policies practically, there were serious criticisms for Classical Theory, too, especially for the Homoeconomicus hypothesis. The first systematic criticism was made by Simon under the name of Bounded Rationality Model. According to Bounded Rationality Model approach, individuals take decision under the influence of psychological, social and cultural facts<sup>6</sup>. So, according to the Bounded Rationality Model individuals are faraway from the homoeconomicus.

The criticisms that were made in the context of rationality to the homoeconomicus concept have been explained as the main factors that influence humans behaviour

---

1 Stuars Sutherland, *Irrationality: The Enemy Within*, London: Pinter&Martin Ltd.2013, s.4

2 Sutherland, *age*, s.2

3 Billur Şeniğne, *Rasyonalite Kavramına Deneysel ve Davranışsal İktisat Bağlamında Yeni Bir Bakış Açısı: “Nöroiktisat”*, İstanbul: T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Uluslar Arası İktisat Bilim Dalı Doktora Tezi. 2011, S.5

4 Praag Van, Bernard M.S. . “Ordinal and Cardinal Utility: An Integration of the Two Dimensions of the Welfare Concept”, *Journal of Econometrics*,1991,s.69

5 Meltem Kaynaş, *Tüketicilerin Mantıksal Olmayan Davranışlarının Ekonomik Sonuçları*, İstanbul: T.C.İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. 2012, s.10

6 Kaynas, *age*, s10

and decision processes and these are unconscious mind, intrinsic motivators, unconscious needs and unconscious conflicts<sup>7</sup>. On the other hand, another hypothesis of homoeconomicus is having accurate information about the market has been criticised in the asymmetric information basis. In the literature, asymmetric information has been defined as the difference of information between suppliers and demanders. The change in the literature was made by George Akerlof with his famous study "Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Mechanism"<sup>8</sup>.

If asymmetric information is discussed in the context of globalization, it is obvious that it has not decreased. On the contrary, it has increased because of the infollution<sup>9</sup>. Especially the internet has been disambiguated people to the infollution and manipulation because of being open and unchecked source.

## 2. The Homoeconomicus Concept in the Base of Neuroeconomics

The neuroeconomic literature search should be participated in this study. Because operative research of this study was discussed in the neuroeconomic basis.

The studies that can be defined as classical approaches has added classical information to the literature that were found by classical methods. But the examining the classical informations with rational data became possible with the favour of multidisciplinary studies. The main support of these multidisciplinary studies is constituted by neuroeconomics. Imaging and mapping of the brain have become possible with the favour of technologic developments in neurologic methodology since 90's<sup>10</sup> and thus examining the human models in social sciences theories rationally became possible in the neurologic basis. In this context, neuroeconomics was used as a term in a research that implemented with fMRI by a firm from US in 2002<sup>11</sup>. The use of neuroeconomics concept in academic literature was made by Kevin McCabe from George Mason University in 1998<sup>12</sup>.

Neuroeconomic studies mostly hinge upon the observation of neurological function process of brain. As a result of these studies, the first findings that are related with rationality show that rationality and bounded rationality concepts are specific

---

7 Cengiz Güleç, "Homo Economicus, Psikiyatri, İktisat ve Ötesi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mezunlar Cemiyeti İktisat Dergisi, 2004, s.453

8 Sumeyra Duman Kurt. Davranışsal Ekonomi Yaklaşımlarının Tüketici Karar Verme Tarzları ile Açıklanması ve Bir Uygulama, İzmir: T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Doktora Tezi, 2011, s.40-41

9 Hüseyin Çağatay Karabiyik, Nöröpazarlama Çerçevesinde Tüketici Teorisi ve Yeniden Tanımlanması Gereken Homoekonomikus Kavramı, Konya: T.C.Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2016, s.58

10 Duman Kurt, age, s.34

11 Carl Eric Fisher, vd. , "Defining Neuromarketing: Practices and Professional Challenges", National Institutes of Health, 18, 4, 2010, s.231.

12 Haldun Soydal, . Yeni Ekonomi, 1.Baskı, Konya: Palet Yayınları, 2010, s.99

circumstances that occur in the specific parts of the brain<sup>13</sup>. When the study results are discussed, it is possible to say that the studies of Classical Economics are based on observing the human behaviours, but neuroeconomic studies are based on investigating the decision-making process itself in the neurology basis. From this perspective it is obvious that neuroeconomics does not use deductive methods as much as Classical Economics. On the other hand, it is possible to say that, neuroeconomics focuses on the non-linear results, too<sup>14</sup>. If other developments of neuroeconomics are examined, it appears that neuroeconomics divided into subdisciplines by developing in 2000's.

In this study, the findings that acquired from the "rationality of the individuals" part of the survey were discussed in the frame of neuroeconomics. So it is necessary to search literature on the neurologic perspective of individuals purchase and consumption behaviours.

### **3. The Human Physiology in the Frame of Neuroeconomics**

It is scientifically known that buying and consumption behaviours and decisions occur in the neurologic basis. Inputs that are provided by perceptions are interpreted by brain. As a consequence of this, individuals take decisions about purchase and consumption by process of brain and behave like that as well<sup>15</sup>.

The neurology of behaving purchase comes true with the relation between frontal lobe and reptilian brain, with the influence of amygdala. The reptilian brain that is the oldest part of the brain has existed for 450 million years and manages the mechanism of "fight or flight" and intrinsic motivators<sup>16</sup>. The main approaches of reptilian brain are egocentric, hasty, reactive to the inputs that include contrasts, according to tangible data and result-orientedness<sup>17</sup>. One of the data obtained by neuromarketing studies is that reptilian brain is the ultimate decision maker for purchasing decision and it makes decision in the base of its basic functions such as sexual activities, competition, eating and consumption<sup>18</sup>. Reptilian brain, the ultimate decision maker on purchasing, contradicts with homo-economic hypothesis of Classical Economics because of its approach to individuals as a rational decision maker. On the other hand, it is possible to say that rational decision maker part of the brain is frontal lobe. But, frontal lobe is not the ultimate decision maker. Its function is to perform a "Stop!" mechanism to the decision or desire that come from the reptilian brain<sup>19</sup>. In

---

13 Colin Cameer, George Loewenstein ve Drazen Prelec, "How Neuroscience Can Inform Economics", *Journal of Economic Literature*, 2005, s.31

14 Karabiyik, age s.72

15 Karabiyik, age s.81

16 Joseph LeDoux, "The Emotional Brain, Fear, and the Amygdala", *Cellular and Molecular Neurobiology*, 23, 4-5, 2003, s. 727.

17 Patrick Renvoise, ve Christophe Morin . *Nöromarketing*, 3.Baskı, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2015, s.23-28

18 Joseph LeDoux, "Emotion Circuits in the Brain", *Annu.Rev.Neuroscience*, 2000, s.155

19 Karabiyik, age, s.84



daily life, the frontal lobe functions as the differentiation of options and showing the gains by rational analyses<sup>20</sup>. Even if the frontal lobe gets involved to the purchasing and consumption process by rational analyses, it is important not to ignore the fact that ultimate decision is taken by reptilian brain which cannot perform rational functions. Likewise, if this process is evaluated in the perspective of neurobiochemicals it is obvious that emotions are very effective in the whole process of decision and behaviour and it means that neurobiochemicals, especially neurotransmitters, affect the whole process even rational part of the process, too<sup>21</sup>.

As an overview on neurology of purchase decision and desire, it is possible to say that reptilian brain makes the final decision for the process with the partial effects of data that are acquired from the frontal lobe by rational analyses. During this process, the other factors that affect the mood of person are neurotransmitters. The consequence part of this study was discussed in the base of these factors.

#### **4. An Applied Research: At What Rate, Does The Frontal Lobe Decrease the Consumption and Purchase Desire by Rational Data**

##### **4.1. The Model of Research**

This research was designed to find at what rate, consumption desire and actual purchase that irrationally come from reptilian brain are decreased by frontal lobe. The examining Serotonin levels that change depending upon the seasons and the effects of this change in consumption desire and purchase is at the center of the research. The increase in the serotonin level was confirmed by the emotional changes in people such as energy and happiness with examining blood values as well. The neurologic studies in literature show that the amount of serotonin changes from 5% to 34% in the different regions of the brain in summer<sup>22</sup>. When the data obtained from Parschak-Rieder's study were given value relative mean, serotonin levels changing in the base of season changes is 12.85%<sup>23</sup>. The findings that were obtained by the survey which was applied according to the consumption desire scale were discussed in the perspective of Parschak-Rieders's findings.

##### **4.2. The Hypotheses of Research**

The hypotheses of the research were developed in the frame of correlation between serotonin levels and consumption desire-purchase. Hypotheses of the research are:

---

20 Renvoise, age, s.71

21 Joseph LeDoux, "Feelings: What Are They & How Does the Brain Maket hem?", American Academy of Arts & Sciences, 2015, s.97

22 Nicole Praschak-Rieder, "Seasonal Variation in Human Brain Serotonin Transporter Binding", Arch Gen Psychiatry, 2008, s.1072-1074

23 Karabiyik, age, s.123

There is a positive correlation between serotonin levels and consumption desire.

Increase in consumption desire levels regarding to serotonin levels is higher than actual purchase because of inhibition of frontal lobe.

#### **4.3. Sampling And Discussion Process of the Research**

The sample space of survey is:

The people who live in Turkey/Konya City

The people who have regular income

The people who predict not having financial risks in the near future

“ $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 p q$ ” formula was used to determine the sample size that can represent the sample space.

According to this formula:

N: The number of individuals in the target group

n: The number of individuals in the sample

p: The frequency of observed events

q: The frequency of not observing events

t: Theoretical value found according to t table at a certain level of significance

d:  $\pm$ Sampling error admitted according to the frequency of appearance

The survey was applied to 434 people with 95% confidence interval ( $\pm 5\%$  sampling error) for inhomogeneous sample space and the descriptive model was preferred. The survey has 30 statements and each statement has options 1 to 5 for summer and winter. Cronbach Alpha was calculated for confidence test and high reliability has acquired with the value of 0.965. Varimax method was preferred for factor analysis so the relation structure between the factors was kept stable. The four main factors were established by choosing the ones that have 65.792% total variance between variables. Factors were named as:

F1: Hedonic consumption

F2: Perception of Self-Rationality rates

F3: Social effect rates

F4: Social consumption rates

#### 4.4. The findings of the Research

Factor structures of consumption desire scale as seen at Table 1

Factor	Statement	Factor Value	Variance	Cronbach'sAlpha
F1 (Hedonic Consumption Rates) (Value=15.420)	Shopping makes me pleasure and happy	0,822	37,394	0,971
	Shopping makes me pleasurable	0,814		
	Trying new products gives me excitement	0,807		
	I feel energetic and happy for shopping	0,774		
	I occasionally do shopping to be happy	0,772		
	I want to have products by searching new trends	0,751		
	Shopping makes me relaxed, psychologically	0,750		
	I feel free during the shopping	0,733		
	I do shopping as a hobby	0,725		
	I like to find and buy new products	0,716		
	I do shopping to spend free time	0,714		
	I want to buy immediately when I see a product that excites me	0,709		
	My shopping behaviour is influenced from my instant mood	0,685		
	I visit local and online stores of brands that I follow	0,681		
	Campaigns and opportunities influence my shopping behaviour	0,646		
	Aesthetic, colorful and vivid places increase my shopping instinct	0,634		
	I do non-obligatory shopping for myself	0,617		
I do shopping without considering	0,615			
I make purchase decisions by my emotions	0,614			
There is times that I can not suppress my desire to buy something even I do not need it	0,574			
There is times that I shop more than I need	0,530			
There is times that I do unplanned shopping	0,523			
F2 (Perception of Self-Rationality Rates) (Value=1.694)	I think I am Homoeconomicus	0,831	12,148	0,840
	My consumption behaviours are rational	0,816		
F3 (Social Effect Rates) (Value=1.336)	People around me influence me when I buy something	0,755	9,131	0,687
	Shopping in crowded places makes me feel that I am doing right thing during the shopping	0,697		
	My acquaintances increase my consumption pleasure	0,655		
	I see shopping as an adventure and follow it	0,493		
F4 (Social Consumption Rates) (Value=1.287)	I go places like cinema, cafe etc. to socialise	0,767	7,119	0,671
	There is times that I go out to taste new things	0,752		
Total Variance 65.792%				

Table 1. Factor structures of consumption desire scale

#### 4.4.1. Demographic Findings

Statement	Groups	Frequency(n)	Rate(%)
Gender	Female	210	48,4
	Male	224	51,6
	Total	434	100,0
Age	20-30	190	43,8
	31-40	171	39,4
	Over 40	73	16,8
	Total	434	100,0
Marital Status	Married	235	54,1
	Single	199	45,9
	Total	434	100,0
Education Level	High School	56	12,9
	Associate Degree	53	12,2
	Bachelor Degree	264	60,8
	Master & Doctorate	61	14,1
	Total	434	100,0
Monthly Income	1000 TL or less	25	5,8
	1001-2000 TL	97	22,4
	2001-3000 TL	144	33,2
	3001-4000 TL	113	26,0
	4001-5000 TL	39	9,0
	Over 5000 TL	16	3,7
	Total	434	100,0
Economic Freedom	Never	62	14,3
	Sometimes	218	50,2
	Always	154	35,5
	Total	434	100,0
Economic Freedom of Acquaintances	Yes	81	18,7
	No	90	20,7
	Partly	263	60,6
	Total	434	100,0
Influencing From My Acquaintances Shopping Habits	Yes	45	10,4
	No	149	34,3
	Partly	240	55,3
	Total	434	100,0

Table 2. Distribution of demographic features

4.4.2. The “Consumption Desire” Findings of Summer and Winter

	Never		Rarely		Sometimes		Usually		Always		Avr	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
There are times that I do unplanned shopping	86	19,8	179	41,2	130	30,0	31	7,1	8	1,8	2,300	0,928
I feel energetic and happy for shopping	54	12,4	132	30,4	125	28,8	98	22,6	25	5,8	2,790	1,103
There is times that I do shopping more than I need	70	16,1	193	44,5	114	26,3	43	9,9	14	3,2	2,400	0,978
People around me influence me when I buy something	115	26,5	173	39,9	96	22,1	40	9,2	10	2,3	2,210	1,010
I go places like cinema, cafe etc. to socialise	70	16,1	134	30,9	120	27,6	85	19,6	25	5,8	2,680	1,132
I like to find and buy new products	39	9,0	111	25,6	169	38,9	98	22,6	17	3,9	2,870	0,991
Aesthetic, colorful and vivid places increase my shopping instinct	99	22,8	195	44,9	72	16,6	56	12,9	12	2,8	2,280	1,041
Shopping in crowded places makes me feel that I am doing right thing during the shopping	162	37,3	171	39,4	71	16,4	24	5,5	6	1,4	1,940	0,939
I want to have products by searching new trends	67	15,4	131	30,2	147	33,9	74	17,1	15	3,5	2,630	1,045
Campaigns and opportunities influence my shopping behaviour	26	6,0	82	18,9	140	32,3	140	32,3	46	10,6	3,230	1,061
I want to buy immediately when I see a product that excites me	39	9,0	130	30,0	138	31,8	96	22,1	31	7,1	2,880	1,075
My shopping behaviour is influenced from my instant mood	61	14,1	150	34,6	106	24,4	74	17,1	43	9,9	2,740	1,188
There is times that I can not suppress my desire to buy something even I do not need it	115	26,5	168	38,7	103	23,7	35	8,1	13	3,0	2,220	1,023
I occasionally do shopping to be happy	123	28,3	155	35,7	100	23,0	37	8,5	19	4,4	2,250	1,091
I do shopping without considering	132	30,4	167	38,5	94	21,7	36	8,3	5	1,2	2,110	0,972
Shopping makes me pleasurable	51	11,8	102	23,5	127	29,3	116	26,7	38	8,8	2,970	1,151
I do shopping to spend free time	143	32,9	146	33,6	104	24,0	27	6,2	14	3,2	2,130	1,046
Trying new products gives me excitement	58	13,4	116	26,7	141	32,5	102	23,5	17	3,9	2,780	1,071
My acquaintances increase my consumption pleasure	146	33,6	166	38,2	84	19,4	21	4,8	17	3,9	2,070	1,036
I see shopping as an adventure and follow it	255	58,8	93	21,4	48	11,1	34	7,8	4	0,9	1,710	1,006
There is times that I go out to taste new things	40	9,2	128	29,5	167	38,5	75	17,3	24	5,5	2,800	1,011
I visit local and online stores of brands that I follow	50	11,5	106	24,4	131	30,2	119	27,4	28	6,5	2,930	1,111
I feel free during the shopping	67	15,4	116	26,7	134	30,9	87	20,0	30	6,9	2,760	1,144
I think I am homoeconomicus	33	7,6	59	13,6	112	25,8	137	31,6	93	21,4	3,460	1,187
My consumption behaviours are rational	9	2,1	52	12,0	103	23,7	164	37,8	106	24,4	3,710	1,031
I make purchase decisions by my emotions	89	20,5	170	39,2	107	24,7	55	12,7	13	3,0	2,380	1,040
I do non-obligatory shopping for myself	110	25,3	193	44,5	105	24,2	20	4,6	6	1,4	2,120	0,889
I do shopping as a hobby	139	32,0	153	35,3	102	23,5	33	7,6	7	1,6	2,120	0,997
Shopping makes me relaxed, psychologically	74	17,1	125	28,8	143	32,9	66	15,2	26	6,0	2,640	1,112
Shopping makes me pleasure and happy	56	12,9	113	26,0	145	33,4	87	20,0	33	7,6	2,830	1,121

	Never		Rarely		Sometimes		Usually		Always		Avr	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
There is times that I do <b>unplanned shopping</b>	19	4,4	79	18,2	169	38,9	116	26,7	51	11,8	3,230	1,021
I feel energetic and happy for shopping	13	3,0	52	12,0	97	22,4	134	30,9	138	31,8	3,760	1,113
There is times that I do <b>shopping more than I need</b>	27	6,2	77	17,7	146	33,6	128	29,5	56	12,9	3,250	1,085
People around me influence me when I buy something	98	22,6	135	31,1	133	30,6	54	12,4	14	3,2	2,430	1,068
I go places like cinema, cafe etc. to socialise	40	9,2	81	18,7	113	26,0	120	27,6	80	18,4	3,270	1,224
I like to find and buy new products	21	4,8	54	12,4	97	22,4	118	27,2	144	33,2	3,710	1,187
Aesthetic, colorful and vivid places increase my shopping instinct	55	12,7	86	19,8	159	36,6	92	21,2	42	9,7	2,950	1,142
Shopping in crowded places makes me feel that I am doing <b>right thing during the shopping</b>	138	31,8	117	27,0	121	27,9	49	11,3	9	2,1	2,250	1,084
I want to have products by <b>searching new trends</b>	44	10,1	77	17,7	87	20,0	93	21,4	133	30,6	3,450	1,352
Campaigns and opportunities influence my shopping behaviour	15	3,5	47	10,8	98	22,6	115	26,5	159	36,6	3,820	1,143
I want to buy immediately when I see a product that <b>excites me</b>	13	3,0	64	14,7	97	22,4	135	31,1	125	28,8	3,680	1,128
My shopping behaviour is influenced from my instant mood	16	3,7	35	8,1	76	17,5	146	33,6	161	37,1	3,920	1,094
There is times that I can not suppress my desire to buy something even I do not need it	56	12,9	76	17,5	125	28,8	121	27,9	56	12,9	3,100	1,216
I occasionally do shopping to be happy	63	14,5	64	14,7	122	28,1	123	28,3	62	14,3	3,130	1,253
I do shopping without <b>considering</b>	83	19,1	83	19,1	111	25,6	118	27,2	39	9,0	2,880	1,255
Shopping makes me pleasurable	23	5,3	51	11,8	91	21,0	121	27,9	148	34,1	3,740	1,197
I do shopping to spend free time	83	19,1	71	16,4	108	24,9	118	27,2	54	12,4	2,970	1,304
Trying new products gives me excitement	40	9,2	63	14,5	81	18,7	98	22,6	152	35,0	3,600	1,337
My acquaintances increase my consumption pleasure	125	28,8	125	28,8	114	26,3	41	9,4	29	6,7	2,360	1,183
I see shopping as an adventure and follow it	146	33,6	114	26,3	98	22,6	60	13,8	16	3,7	2,280	1,172
There is times that I go out to <b>taste new things</b>	30	6,9	63	14,5	139	32,0	114	26,3	88	20,3	3,380	1,162
I visit local and online stores of brands that I follow	31	7,1	55	12,7	103	23,7	100	23,0	145	33,4	3,630	1,260
I feel free during the shopping	26	6,0	60	13,8	107	24,7	135	31,1	106	24,4	3,540	1,173
I think I am homo-economicus	160	36,9	104	24,0	92	21,2	65	15,0	13	3,0	2,230	1,183
My consumption behaviours are rational	127	29,3	104	24,0	93	21,4	84	19,4	26	6,0	2,490	1,259
I make purchase decisions by <b>my emotions</b>	24	5,5	66	15,2	96	22,1	123	28,3	125	28,8	3,600	1,207
I do non-obligatory shopping for myself	59	13,6	81	18,7	120	27,6	119	27,4	55	12,7	3,070	1,229
I do shopping as a hobby	71	16,4	83	19,1	109	25,1	111	25,6	60	13,8	3,010	1,288
Shopping makes me relaxed, <b>psychologically</b>	35	8,1	60	13,8	89	20,5	100	23,0	150	34,6	3,620	1,300
Shopping makes me pleasure and happy	22	5,1	56	12,9	87	20,0	103	23,7	166	38,2	3,770	1,227

Table 4. Distributions of answers of the summer consumption desire

### 4.5. The Analyses of Findings and Conclusion

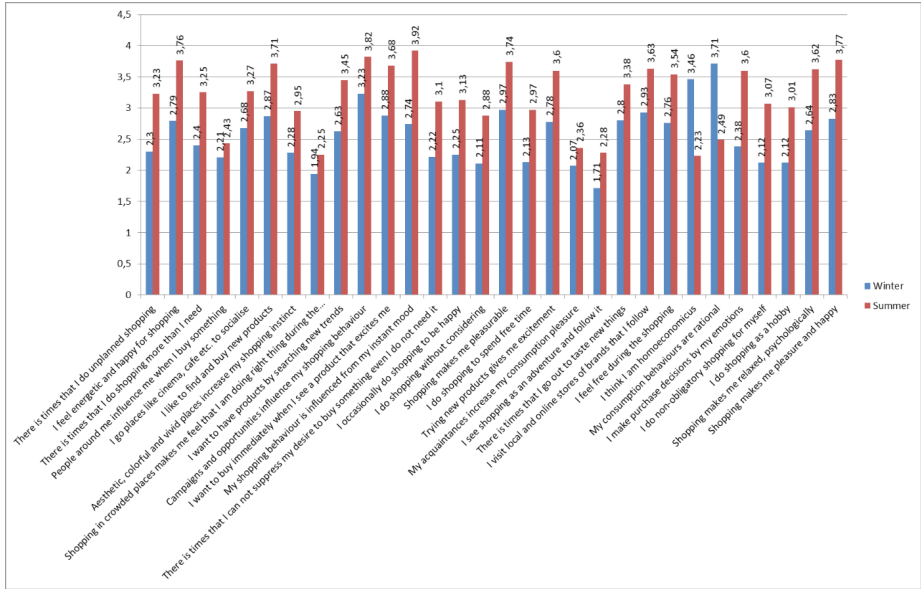
Until this point, no discussion was given about the findings. The Tables from 1 to 4 just present the findings of survey to give a detailed information to the readers. The discussion was made in this title. For this, Table 5 was established by consolidating tables 3 and 4 to discuss properly. The comparative findings were showed at the table 5.

Statements	Winter		Summer		N	t	p
	Avr	Ss	Avr	Ss			
There is times that I do unplanned shopping	2,300	0,928	3,230	1,021	434	-19,175	0,000
I feel energetic and happy for shopping	2,790	1,103	3,760	1,113	434	-19,059	0,000
There is times that I do shopping more than I need	2,400	0,978	3,250	1,085	434	-17,589	0,000
People around me influence me when I buy something	2,210	1,010	2,430	1,068	434	-6,747	0,000
I go places like cinema, cafe etc. to socialise	2,680	1,132	3,270	1,224	434	-11,427	0,000
I like to find and buy new products	2,870	0,991	3,710	1,187	434	-17,080	0,000
Aesthetic, colorful and vivid places increase my shopping instinct	2,280	1,041	2,950	1,142	434	-14,685	0,000
Shopping in crowded places makes me feel that I am doing right thing during the shopping	1,940	0,939	2,250	1,084	434	-8,398	0,000
I want to have products by searching new trends	2,630	1,045	3,450	1,352	434	-15,848	0,000
Campaigns and opportunities influence my shopping behaviour	3,230	1,061	3,820	1,143	434	-13,762	0,000
I want to buy immediately when I see a product that excites me	2,880	1,075	3,680	1,128	434	-15,189	0,000
My shopping behaviour is influenced from my instant mood	2,740	1,188	3,920	1,094	434	-17,975	0,000
There is times that I can not suppress my desire to buy something even I do not need it	2,220	1,023	3,100	1,216	434	-16,867	0,000
I occasionally do shopping to be happy	2,250	1,091	3,130	1,253	434	-17,126	0,000
I do shopping without considering	2,110	0,972	2,880	1,255	434	-14,981	0,000
Shopping makes me pleasurable	2,970	1,151	3,740	1,197	434	-15,136	0,000
I do shopping to spend free time	2,130	1,046	2,970	1,304	434	-16,393	0,000
Trying new products gives me excitement	2,780	1,071	3,600	1,337	434	-15,601	0,000
My acquaintances increase my consumption pleasure	2,070	1,036	2,360	1,183	434	-7,994	0,000
I see shopping as an adventure and follow it	1,710	1,006	2,280	1,172	434	-12,299	0,000
There is times that I go out to taste new things	2,800	1,011	3,380	1,162	434	-10,437	0,000
I visit local and online stores of brands that I follow	2,930	1,111	3,630	1,260	434	-14,763	0,000
I feel free during the shopping	2,760	1,144	3,540	1,173	434	-15,560	0,000
I think I am homoeconomicus	3,460	1,187	2,230	1,183	434	18,093	0,000
My consumption behaviours are rational	3,710	1,031	2,490	1,259	434	17,486	0,000
I make purchase decisions by my emotions	2,380	1,040	3,600	1,207	434	-17,431	0,000
I do non-obligatory shopping for myself	2,120	0,889	3,070	1,229	434	-18,626	0,000
I do shopping as a hobby	2,120	0,997	3,010	1,288	434	-17,939	0,000
Shopping makes me relaxed, psychologically	2,640	1,112	3,620	1,300	434	-17,926	0,000
Shopping makes me pleasure and happy	2,830	1,121	3,770	1,227	434	-17,805	0,000

Table 5. Distributions of answers of the summer and winter consumption desire



Graphic 1. Graphic view of Schedule 5



The scale points were divided into five parts to discuss as:

1.00-1.79 very low

1.80-2.59 low

2.60-3.39 average

3.40-4.19 high

4.20-5.00 very high

The Table 5 shows that all statements that increases together with the serotonin level in summer. It shows the positive correlation between serotonin levels and consumption desire. On the other hand the participants of survey admitted that they are more rational in winter. So, this finding gave similar results with consumption desire results. If the average values of consumption desire statements (it means all statements except statements about the rationality and homo-economicus) are compared, it is obvious that average value of the winter is 2.49 and the summer is 3.26. It means people have 30.92% more consumption desire in summer. This rate makes sense with Parschak-Rieder's study that found the amount of serotonin increases from 5% to 34% in the different regions of the brain in summer by taking value between 5% and 34%<sup>24</sup>. On the other hand, the average value of being homo-economicus and rati-

onal statements are 3.59 in winter and 2.36 in summer. So it means people think that they are less rational in summer at the rate of 34.26% and this rate shows that people are rationally aware of the change of their rationality in summer. As the findings have very similar rates with each other as 30.92% increase in consumption desire and 34.26% decrease in rationality and being homoeconomicus.

In addition to these analyses, the survey has 10 statements that were divided as their relation with consumption desire and actual purchase. The differences between desire and actual purchase were analysed by these statements as well. These statements and their values have been showed in schedules 6 and 7.

Statement	Change
I feel energetic and happy for shopping	0,97
I want to have products by searching new trends	0,82
Trying new products gives me excitement	0,82
I want to buy immediately when I see a product that excites me	0,80
I visit local and online stores of brands that I follow	0,70
Total Change	4,11

Table 6. Statements that relevant to consumption desire and their changes (The increase rates that are observed in summer)

Statement	Change
There is times that I can not suppress my desire to buy something even I do not need it	0,88
I like to find and buy new products	0,84
I do shopping without considering	0,77
Campaigns and opportunities influence my shopping behaviour	0,59
I see shopping as an adventure and follow it	0,57
Total Change	3,65

Table 7. Statements that relevant to actual purchase and their changes (The increase rates that are observed in summer)

Table 6 and 7 show that there is 4.11 points increase in consumption desire in summer but actual purchases increased 3.65 point in summer. There is a difference between increase in consumption desire and actual purchase at the rate of 11.19%. Actual consumption increases 11.19% less than desired consumption. If this difference is discussed in the frame of neuroeconomics, it is possible to say that the frontal lobe inhibits the consumption desire in the base of actual purchase at the rate of 11.19%. So, it makes sense to predict approximately 10% decrease between economic desires and actual phenomenon in other neuroeconomic research.

#### **4.6. The Limitations of the Study**

The limitations of the research are as follows:

The homoeconomicus concept was discussed in the frame of consumer behaviour theory. The other fields as investment or management were kept out of the study.

Neuroeconomic methods were not directly used in this study. Instead, neuroeconomic information were accepted as true like “*ceteris paribus*” and the findings of the survey were discussed in the frame of neuroeconomics.

According to the neuromethodology, the behaviours like consumption decision and purchase that are done by reptilian brain were measured by using this survey that is a method done by frontal lobe. So it means, the survey methods ask questions to the frontal lobe but, in this survey, the questions about the issue are done by reptilian brain in reality. So, it is a paradox for survey methods. The possible differences in this basis were ignored.

#### **4.7. Suggestions**

This research shows that there is a positive correlation between serotonin levels – consumption and consumption desire – actual purchase. So, doing experimental research makes sense for this theory. This research is a preparatory for the experimental research such as pharmacologic and neuroimaging methods that could cost much.

To measure specifically and directly at what rate the frontal lobe inhibits the reptilian brain does not seem possible with the current technologic opportunities. But, examining rationally this research data is possible by designing an experimental research by using neuroimaging methods and pharmacological interferences at the same time

## BIBLIOGRAPHY

- CAMEER, Colin ve George Loewenstein ve Drazen Prelec (2005). "How Neuroscience Can Inform Economics", *Journal of Economic Literature*, 36, 63, 31.
- DUMAN KURT, Sumeyra (2011). *Davranışsal Ekonomi Yaklaşımlarının Tüketici Karar Verme Tazları ile Açıklanması ve Bir Uygulama*, İzmir: T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Doktora Tezi.
- FISHER, Carl Eric vd. (2010), "Defining Neuromarketing: Practices and Professional Challenges", *National Institutes of Health*, 18, 4, 230.
- GÜLEÇ, Cengiz (2004). "Homo Economicus, Psikiyatri, İktisat ve Ötesi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mezunlar Cemiyeti İktisat Dergisi, 40, 9, 453.
- KARABIYIK, Hüseyin Çağatay (2016), *Nöropazarlama Çerçevesinde Tüketici Teorisi ve Yeniden Tanımlanması Gereken Homoekonomik Kavramı*, Konya: T.C.Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- KAYNAŞ, Meltem (2012). *Tüketicilerin Mantıksal Olmayan Davranışlarının Ekonomik Sonuçları*, İstanbul: T.C.İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- LeDOUX, Joseph (2000). "Emotion Circuits in the Brain", *Annu.Rev.Neuroscience*, 4, 23, 155.
- LeDOUX, Joseph (2003). "The Emotional Brain, Fear, and the Amygdala", *Cellular and Molecular Neurobiology*, 23, 4-5, 727.
- LeDOUX, Joseph (2015). "Feelings: What Are They & How Does the Brain Make them?", *American Academy of Arts & Sciences*, 10, 11, 96.
- PRASCHAK-RIEDER, Nicole vd. (2008). "Seasonal Variation in Human Brain Serotonin Transporter Binding", *Arch Gen Psychiatry*, 9, 65, 1072.
- RENVOISE, Patrick ve Christophe Morin (2015). *Nöromarketing*, 3.Baskı, İstanbul: Mediacat Kitapları.
- SALANT, Priscilla ve Don A. Dillman (1994). *How to Conduct Your Own Survey*, 1.Baskı, New York: John Wiley & Sons Inc.
- SOYDAL, Haldun (2010). *Yeni Ekonomi*, 1.Baskı, Konya: Palet Yayınları.
- SOYDAL, Haldun ve Zekeriya Mızrak ve Fatma Nur Yorgancılar (2010). "Nöro Ekonomi Kavramı'nın İktisat Bilimi İçindeki Yeri, Önemi ve Bilimselliği", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6, 13, 215.
- SUTHERLAND, Stuart (2013), *Irrationality: The Enemy Within*, London: Pinter&Martin Ltd.
- ŞENİĞNE, Billur (2011). *Rasyonalite Kavramına Deneysel ve Davranışsal İktisat Bağlamında Yeni Bir Bakış Açısı: "Nöroiktisat"*, İstanbul: T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Uluslar Arası İktisat Bilim Dalı Doktora Tezi.
- VAN PRAAG, Bernard M.S. (1991). "Ordinal and Cardinal Utility: An Integration of the Two Dimensions of the Welfare Concept", *Journal of Econometrics*, 79, 50, 69.

# Bir Ülke-Bir Kıta İlişkileri: Çin-Afrika Örneği

İbrahim ARSLAN\*

## Öz

*Bu çalışma; 1970'lerden itibaren uluslararası alanda etkisini artırmaya başlayan Çin ile halen 55 ülkenin bulunduğu Afrika kıtası arasındaki ilişkilerin tarihsel arka planının, ilişkilerde yaşanan değişimin ve günümüzde ulaşılan seviyenin daha iyi anlaşılmasını amaçlamaktadır. Çalışma, Soğuk Savaş başlangıcından günümüze kadar geçen süre ile sınırlanmıştır. Bir ülke-bir kıta bağlamında ilişkiler, taraflarca Bağlantısızlık akımının desteklenmesi ile aynı değerlere sahip olmanın yarattığı uygun ortamda başlamış, uluslararası sistemde meydana gelen değişimlerden etkilenmesine rağmen, günümüze kadar geliştirilerek sürdürülmüştür. Çin; başlangıçta, Batı ile süregelen jeopolitik çatışmasını, Sovyetler Birliği ile ideolojik tartışmalarını ve Tayvan ile çekişmesini etkinlikle sürdürebilmek için Afrika ülkelerini harekete geçirmeye öncelik verirken, Afrika ülkeleri de Avrupa sömürgeciliğini sona erdirmeye yönelik mücadelelerinde, Çin'in sağladığı destekten yararlanmışlardır. Çin'in günümüzde Afrika'ya sağladığı destek, özellikle ekonomi alanında yoğunlaşmaktadır. Çin-Afrika ilişkileri, 1980'lerden itibaren Çin-Afrika İşbirliği Forumu'nun kurumsal yapısı çerçevesinde sürdürülmektedir.*

*Anahtar Kelimeler:* Çin, Afrika, İşbirliği, Ekonomi, Kalkınma.

## Country-Continent Relations: A Case Study Of China-Africa Relations

### Abstract

*The aim of this study is to better comprehend the historical background, the major changes and the current elevation of relations between China, whose impact on the international area is gradually increasing, with African continent where there are 55 countries up to date. The period of this study is limited from the outbreak of the Cold War to present day. Within the context between a country and a continent, the relations, originated in the backdrop of supporting the non-aligned movement and owning same values by both parties, were maintained with improvements despite the influences due to changes in the international system. Initially, while China gave priority to mobilize African countries for the purpose of effectively sustain the longstanding geo-political clashes with the West, ideological debates with the Soviet Union and rivalry with Taiwan; African countries did benefit significantly from the support of China on their struggle to terminate the European colonialism. Nowadays, the support of China to Africa concentrates especially on the financial scope. Since 1980s, China-Africa relations are sustained in the framework of organizational structure of the Forum on China-Africa Cooperation (FOCAC).*

*Keywords:* China, Africa, Cooperation, Economy, Development.

\* Dr. Öğr. Üyesi, Üsküdar Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, 34662 Üsküdar/İSTANBUL

## Giriş

1950’de Afrika’da bağımsız dört devlet vardı: Mısır, Etiyopya, Liberya ve Güney Afrika Birliği. 1963’e gelindiğinde, on üç yıllık süre içinde, kıtada, sömürgelikten kurtularak bağımsızlığını kazanan devletlerin sayısı otuzu aşmıştı.<sup>1</sup> Afrika ülkeleri ile 1950’li yıllardan itibaren “Güney-Güney yardımlaşması”<sup>2</sup> bağlamında “ulusal bağımsızlık” anlayışına öncelik veren yaklaşımla ilişkiler geliştiren Çin’in, 1980’lerden itibaren gösterdiği ekonomik büyüme sonucunda Afrika ile ilişkilerinin motivasyon kaynağı değişim gösterdi ve ideolojik yaklaşım, günümüzde, yerini ekonomik işbirliğine bıraktı.

Bu çalışmada, Soğuk Savaş’ın başlangıcından günümüze Çin’in Afrika’ya yönelik dış politikasının, ülkede ve uluslararası sistemde tanık olunan değişim ve dönüşüme nasıl uyum sağladığı ortaya konularak, ekonomik gücün, ilişkilerin geliştirilmesindeki önemi vurgulanacaktır. Çalışmanın “Soğuk Savaş Başlangıcından Günümüze Çin-Afrika İlişkileri” başlığı altında, bir ülke-bir kıta arasındaki ilişkilerin, süreç içinde gösterdiği değişim safhalandırılacak; Bağlantısızlık hareketi bağlamında aynı değerlere sahip olmanın, ilişkileri geliştirici özelliği üzerinde durularak, bu durum; Yapılandırmacı Teori ile açıklanmaya çalışılacaktır. “Afrikalıların Çin Algısı” başlığı altında, Afrika’da halen 55 ülkenin var olduğu belirtilerek, Çin’in 30 milyon kilometrekare yüz ölçüme sahip bir kıta ile kurmuş olduğu kapsamlı ilişkilerin, bu coğrafyanın her yerinde aynı etkiyi yaratmasının güçlüğüne değinilecektir. “Çin-Afrika İlişkilerinin Geleceği” başlığı altında, Çin’in yanı sıra, kıtada etkin olan diğer aktörlerin varlığının, bir ülke-bir kıta ilişkilerini etkileme potansiyeli vurgulanarak, Çin’in gelecekte daha rekabetçi bir ortamda Afrika politikasını sürdürmek zorunda kalacağı belirtilecek; “Sonuç” başlığı altında elde edilen veriler yorumlanarak, ilişkilerin geleceğine ilişkin öngörülerde bulunulacaktır.

## Soğuk Savaş Başlangıcından Günümüze Çin-Afrika İlişkileri

Günümüzdeki Çin-Afrika ilişkilerinin anlaşılabilmesi, Soğuk Savaş başlangıcından günümüze, taraflar arasındaki ilişkilerin tarihsel arka planının ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır. Çin’in Afrika’ya olan ilgisi, belirlenen dönemi kapsayan yaklaşık yetmiş yıllık süre içinde, Çin’de ve uluslararası sistemde meydana gelen değişikliklerden doğrudan etkilenmiştir.

1 David P. Currie (ed.), *Federalism and the New Nations of Africa*, (USA: The University of Chicago Press, 1964), s. Introductory Note.

2 Güney’in, Kuzey’le ilişkilerinde lehine olmayan ekonomik durumu düzeltmeye yönelik ortak çabalarına II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan dekolonizasyon sürecinde tanık olundu. Birleşmiş Milletler, bu dönemde, Güney’in Kuzey karşısında dayanışma duygusu ile hareket ettiği önemli bir platform olarak dikkat çekti. Birleşmiş Milletlerin daimi organlarından Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development-UNCTAD) ilk toplantısını 1964’de yaptı. Güney’i temsil eden 77’ler Grubu’nun UNCTAD bünyesinde dayanışma motivasyonu ile bir araya gelmeleri, uluslararası ekonomik sistemin daha adil bir yapıya dönüştürülebileceğine dair beklentileri artırdı. İbrahim Arslan, ‘21. Yüzyılda Afrika-Avrupa Birliği İlişkileri: İki Birlik Tek Vizyon’, *Marmara Avrupa Araştırmaları Dergisi*, Cilt 23, Sayı: 1, 109-135, 2015, s. 110.

Yirminci yüzyılın ilk yarısında, Afrika'nın büyük bir bölümü, sömürgeci devletlerin egemenliği altındaydı. Çin'in bu dönemde kıta ile olan ilişkisi, 1941'de yürürlüğe giren Dostluk Antlaşması imzaladığı Liberya'nın yanı sıra, Güney Afrika ve 1942'de diplomatik ilişki kurduğu yarı bağımsız Mısır ile sınırlıydı.<sup>3</sup> Çin; II. Dünya Savaşı sonrasında oluşan uluslararası sistemde, Batılı güçlerin diplomatik izolasyonundan kurtulmak için, 1950'lerin başında kıtaya nüfuz etmeye başladı.

1960'lardan itibaren uluslararası ortamda, Doğu ve Batı blokları arasında yeni bir hareket ve devletler gruplaşması ortaya çıktı. Bu hareketin başlangıç noktasını, 1955 Nisan'ında Endonezya'da toplanan Bandung Konferansı teşkil etmektedir. Bu konferans Asya-Afrika Konferansı adını alsa da, konferansa katılan 29 ülkeden sadece 6 Afrika ülkesi; Mısır, Habeşistan, Gana, Liberya, Libya ve Sudan bağımsız ülkelerdi. Konferansın amacı; yeni bağımsızlıklarını kazanan Afrika ve Asya ülkelerinin, dönemin iki süper gücü olan ABD ve Sovyetler Birliği'ne karşı varlıklarını korumak, aralarında birlik ve dayanışmayı sağlamaktı. Bu hareket daha sonra Bağlantısızlık (Non-Alignment) akımını ortaya çıkardı. 1955 Bandung Konferansı ile Bağlantısızların ilk toplantısı olarak kabul edilen 1961 Belgrad toplantısı arasında ve hemen sonrasında Afrika'da çok önemli gelişmelere tanık olundu. 1963'de Afrika Birliği Teşkilatı (Organization of African Unity)<sup>4</sup> kurulduğunda kıtada bağımsızlığını kazanan devlet sayısı 31'e yükselmmişti. Çoğu yeni bağımsız olan bağlantısız devletler, dönemin süper güçlerine karşı tek başlarına karşı koyamayacaklarının bilinci ve bunlardan birine bağlanmanın, sömürgecilikten kurtuldukları bir ortamda, yeni bir tür sömürgeciliğe boyun eğmek anlamına geleceği öngörüsüyle kapasitelerini birleştirerek, yeni bir topluluk içinde ayrı bir istikamette politika oluşturmanın daha akılcı olacağını düşündüler.<sup>5</sup> Çin'in -çelişkili bir biçimde de olsa- Bağlantısızlık hareketine üye olmasının, Afrika ile olan ilişkilerinin gelişmesine kolaylık sağladığını belirtmek, yanıltıcı olmayacaktır.

Çin-Afrika ilişkilerinin tarihsel geçmişi, bu ilişkilerin özellikle Afrika'nın sömürgecilikten kurtulduğu başlangıç safhasında, Yapılandırmacı Teori (social constructivism) ile açıklanabileceğini göstermektedir. Sistemik bir teori olan Yapılandırmacı Teori, devletleri uluslararası sistemin temel aktörleri olarak görmesine karşın uluslararası sistemdeki önemli yapıların intersübjektif olduğunu ileri sürmekte ve devletlerin kimlik ve çıkarlarının bu sosyal yapılar tarafından oluşturulduğunu iddia etmektedir.<sup>6</sup> Devletlerin çıkarları, yapının devletlere dışarıdan empoze ettiği bir durum değil, devletlerin etkileşim sonucu tanımladıkları veya yapılandırdıkları yeni kimliklerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>7</sup> Sosyal yapı sadece maddi kapasite-

3 Paul Tiyambe Zeleza, 'The Africa-China relationship: challenges and opportunities', Canadian Journal of African Studies / Revue canadienne des études africaines, 48:1, 145-169, 2014, s.146.

4 'Organization of African Unity (OAU)', South African History Online (SAHO), <http://www.sahistory.org.za/topic/organisation-african-unity-oau> (Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017)

5 Fahir Armaoğlu, 20 Yüzyıl Siyasi Tarihi 1914-1980, (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1983), s.624-632.

6 Alexander Wendt, 'Collective Identity Formation and the International State', American Political Science Review, Cilt:88, No:2, 1994, s.385.

7 Yücel Bozdağlıoğlu, 'Yapılandırmacı Yaklaşım (Konstruktizm)', içinde Haydar Çakmak, (ed.) Uluslararası İlişkiler, (Ankara: Platin, 2007), s. 149-150.



den değil, aynı zamanda, sosyal ilişkilerden oluşmaktadır. Sosyal yapının öğeleri paylaşılan bilgi, maddi kaynaklar ve uygulamalardır.<sup>8</sup> Paylaşılan bilgi ve beklentiler, aktörlerin ilişkilerinin çatışmacı mı yoksa işbirlikçi mi olacağını belirlemektedir. İkinci öge olan maddi kaynaklar ise sosyaldır; devletler düşman olarak algıladıkları devletlere karşı farklı, dost olarak gördüklerine karşı farklı davranmaktadırlar.<sup>9</sup> Sosyal uygulamalar, hem aktörleri hem de sosyal yapıyı yaratmaktadır.<sup>10</sup> Çin ve çoğu bağımsızlığını yeni kazanan Afrika ülkeleri, 1955'den itibaren uluslararası sistemde ortaya çıkan Bağlantısızlık hareketi kapsamında, Yapılandırmacı Teorinin öngördüğü biçimde, karşılıklı dayanışma duygusuyla geliştirdikleri yakın ilişkileri süreç içinde derinleştirdiler.

Soğuk Savaş'ın başlangıcından günümüze kadar olan dönemde, Çin-Afrika ilişkileri üç aşamadan geçti. İlk aşama, 1950'lerden 1970'lerin ortalarına kadar süren kıtaya giriş dönemi; ikincisi, 1970'lerin ortaları ile 1990'ların sonu arasındaki yeniden yapılandırma dönemi; üçüncüsü ise, 2000 yılından bu yana konsolidasyon dönemi olarak tanımlanabilir.<sup>11</sup> İlk dönemde, Çin ve bağımsız Afrika ülkeleri, ulusal kimliklerini güçlendirmeye ve çıkarlarını yeniden belirlemeye yoğunlaştılar. İkinci dönemde ekonomiler önemli reformlara tabi tutuldu; bu süreçte ekonomilerin patlayıcı gücü ve karşılıklı angajmanların artmasıyla üçüncü aşamaya geçildi.

1950'lerden itibaren Çin-Afrika ilişkileri; bağımsızlık mücadelelerinden kaynaklanan çatışmalar, Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyetler Birliği arasındaki Soğuk Savaş ve Afro-Asya dayanışmasının önemli kilometre taşlarından olan 1955 Bandung konferansı çerçevesinde şekillendi. Bu dönemde "anti-emperyalizm", Çin ve Afrika arasında başlayan ilişkilerin ideolojik söylemi olurken, Afrika; genel olarak, Çin için, ABD ve Avrupalı güçlerin yanı sıra Sovyetler Birliği ile ideolojik yarış alanı olarak görülüyordu.<sup>12</sup> Çin, bu mücadeleyi ve Tayvan ile çekişmesini sürdürebilmek için yeni bağımsız Afrika ülkelerini harekete geçirirken; Afrika ülkeleri de kıtadaki sömürgeciliği sona erdirmeye yönelik mücadelelerinde Çin'in sağladığı desteğe çok değer verdi.<sup>13</sup> İlişkilerin ilk dönemini oluşturan 1950-1970'li yılların ortası arasındaki sürede Pekin, Tanzanya ve Zambiya'yı birbirine bağlayan 1860 kilometrelik demiryolunun<sup>14</sup> yanı sıra, Mao'nun anti-emperyalist mücadelesini destekleyen birçok Afrika ülkesinde stadyumlar inşa etti. Bu çabalar sonucunda, Afrika ülkelerinin desteği ile BM Genel Kurulu'nda 25.10.1971'de alınan bir kararla, Çin Halk Cumhuriyeti, Çin'in tek yasal temsilcisi olarak Güvenlik Konseyi'nin beş daimi üyesinden

8 Yücel Bozdağlıoğlu, *Turkish Foreign Policy and Turkish Identity, A Constructive Approach*, (New York & London: Routledge, 2003), s.17.

9 Yücel Bozdağlıoğlu, *Yapılandırmacı Yaklaşım (Konstruktizm)...*, s.150-151.

10 Alexander Wendt, 'Constructing International Politics', *International Security*, Cilt:20, Yaz 1995, s.74.

11 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e., s.147.

12 Motolani Agbebi, Petri Virtanen, 'Dependency Theory-A Conceptual Lens to Understand China's Presence in Africa', *Forum for Development Studies*, Routledge, 31 January 2017, s. 9.

13 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e., s.147.

14 Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China, 'China's Assistance in the Construction of the Tanzania-Zambia Railway', [http://www.fmprc.gov.cn/mfa\\_eng/ziliao\\_665539/3602\\_665543/3604\\_665547/t18009.shtml](http://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/ziliao_665539/3602_665543/3604_665547/t18009.shtml) (Erişim Tarihi: 3 Kasım 2017)

biri oldu.<sup>15</sup> Bu gelişme, Çin dış politikasında bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir.

Çin-Afrika ilişkilerinin ikinci döneminde pazar odaklı ekonomik reform başlatan Pekin'le, ekonomik olarak durgunlaşan Afrika arasındaki ilişkiler sınırlı düzeyde kaldı. Ancak, 1989'da göstericilere karşı Tiananmen meydanında izlediği sert tutumdan dolayı<sup>16</sup> Batı'nın yaptırımlarına maruz kalan Çin, dış politikada önceliğini yeniden gözden geçirmek zorunda kaldı. Tayvan ile diplomatik tanınmaya yönelik giriştiği mücadele, bu dönemde Çin'in Afrika'ya ilgisini artıran bir başka önemli gerekçeydi. Çin ekonomisi 1979'dan itibaren dikkat çeken oranlarla büyümeye başladı. IMF verilerine göre 1979-2015 yılları arasındaki 36 yıllık sürede, Çin'in Gayri Safi Yurtiçi Hasılasının yıllık büyüme oranı 1981, 1989 ve 2015 yılları dışında %7'nin üzerindedir; 2007'de Çin Gayri Safi Yurtiçi Hasılasının büyüme oranı %14,2 olarak gerçekleşmiştir.<sup>17</sup>

Başkan Zhou Enlai'nin 13 Aralık 1963-5 Şubat 1964 tarihleri arasında kıtadaki on ülkeye yapmış olduğu tarihi ziyaret, bir ülke-bir kıta arasındaki kapsamlı ilişkilerin başlangıcının ilk işareti olarak kabul edilebilir. Zhou En Lai bu ziyarette ilişkilerde uygulanacak temel esasları "Barış içinde birlikte var olmanın beş prensibi" başlığı altında açıkladı. Bunlar:<sup>18</sup>

- Barış, tarafsızlık ve bağlantısızlık;
- Afrika birliği ve dayanışması;
- Anlaşmazlıkların barışçıl yollarla çözümlenmesi;
- Afrika'nın egemenliğine saygı ve

-Afrika'nın içişlerine karışmamaya saygı, olarak belirlendi. Bu prensipler, Çin'in kıtada süregelen devrimci hareketleri desteklemesi ve bazı hükümetlerin devrilmesinde etkili olması nedeniyle 1960'ların ikinci yarısında tam olarak uygulanamadı. Bu dönemde Çin için en önemli konu, ülkenin iç ve dış ilişkilerini derinden etkileyen ve 1960'lardan 1970'lerin ortalarına kadar süren Kültür Devrimi'di.<sup>19</sup>

15 Xue Lei, 'China as a Permanent Member of the United Nations Security Council', International Policy Analysis, Friedrich Ebert Stiftung, April 2014, s. 3, <http://library.fes.de/pdf-files/iez/10740.pdf> (Erişim Tarihi: 3 Kasım 2017)

16 Çin'de 1989 baharında yaşanan olaylarda göstericiler, daha demokratik bir yönetim ve çok partili sistem, liberal ekonominin Çin pazarına getirdiği eşitsizliğin ortadan kaldırılması, yolsuzlukla mücadele ve parti içerisindeki akraba ve yakınları kayırma durumuna son verilmesini içeren taleplerde bulunmuşlar, Çin yönetimi ise göstericilere karşı Tiananmen meydanında sert müdahalede bulunmuştu. Çin yönetimi müdahaleler esnasında 200-300 öğrencinin yaşamını yitirdiğini açıklamasına rağmen Kızılhaç bu rakamın 3000'e yakın olduğunu belirtti. 'Tiananmen Meydanı olaylarının üzerinden 23 yıl geçti.' Hürriyet Planet, 5 Haziran 2012, <http://www.hurriyet.com.tr/tiananmen-meydanı-olaylarının-uzerinden-23-yil-gecti-20696335> (Erişim Tarihi: 3 Kasım 2017); 'Tianamen olayları Çin'de neleri değiştirdi?', euronews, 30 Mayıs 2014, <http://tr.euronews.com/2014/05/30/tiananmen-olaylari-cin-de-neleri-degistirdi> (Erişim Tarihi: 3 Kasım 2017)

17 Wayne M. Morrison, 'China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States', Congressional Research Service, Eylül 2017, s.6. <https://fas.org/sgp/crs/row/RL33534.pdf> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

18 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e., s.147.

19 Kültür Devrimi: Mao Zedong önderliğindeki Çin Komünist Partisi'nin, 1966-1976 yılları

Çin'in bu dönemdeki ideolojik yaklaşımı, Çin-Afrika ilişkilerini olumsuz etkiledi. Gana, Orta Afrika Cumhuriyeti ve Benin'de 1966'da gerçekleştirilen hükümet darbe-lerinin ardından, Çin Halk Cumhuriyeti (PRC) büyükelçilik personelinin bu üç ül- keden sınır dışı edilmesi,<sup>20</sup> Gana devlet başkanı Kwame Nkrumah'ın 1966'da Pekin'i ziyareti esnasında yönetimden uzaklaştırılması,<sup>21</sup> Çin-Afrika ilişkilerinde gerginliğe yol açtı.

Çin başkanı Mao Zedong'un 1976'da ölümünden iki yıl sonra, ülkede Kültür Devrimi'nin aşırılıkları kınandı ve Deng Xiaoping'in önderliğinde önemli ekonomik reformlara başlandı. Bu bağlamda, tarım 1980'lerin başında kolektiflikten çıkarıldı, bu gelişmeyi 1980'lerin sonundan itibaren sanayinin özelleştirilmesi izledi. Ekono- mik büyüme ile artan doğal kaynak ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak, doğal kaynak zengini ülkelerle siyasi ve ticari ilişkilerini geliştirmeye öncelik veren Çin, ihtiyaç duyduğu birçok doğal kaynağa sahip Afrika'yı yeniden keşfetti ve böylece ilişkilerin üçüncü dönemi başlamış oldu.

Başkan Zhao Ziyang'ın 1982'nin sonu-1983'ün başında Afrika'ya ziyaretinden itibaren ilişkilerin odağı siyasetten ekonomiye, ideolojiden pragmatizme dönüştü. Ziyang eşitlik; karşılıklı fayda, pratik ekonomik sonuçların elde edilmesi; çok yönlü ilişkilerin geliştirilmesi ile tamamlayıcı büyüme ve kalkınmanın teşvik edilmesini vurgulayarak, bu süreçte uygulanacak "Çin-Afrika ekonomik ve teknik işbirliğinin dört prensibini"<sup>22</sup> açıkladı.

1990'lı yılların başında Çin-Afrika ilişkilerini etkileyen, birbiriyle ilintili önemli gelişmeler yaşandı.<sup>23</sup> Soğuk Savaş'ın sona ermesi ile birlikte her iki blokun kıtaya yönelik baskıcı politikaları azaldı ve Afrika kendisini yıpratın çatışmalardan kısmen kurtuldu. Bu süreçte Afrika genelinde demokratikleşme mücadelelerinin yoğunluk kazandığı ve ekonominin canlanmaya başladığı görülüyordu. Demokratikleşme rüzgârları Afrika'nın yanı sıra, Asya-Pasifik bölgesini de etkiledi. Çin'in, Haziran 1989'da Tiananmen meydanındaki göstericileri güç kullanarak bastırması Batılıların tepki göstermesine neden oldu. Bu süreçte, Çin için istenmeyen bir başka gelişme, demokratik olarak gelişen Tayvan'ın, Afrika genelinde diplomatik etkisini artırma çabasıydı. 1990'lı ve 2000'li yıllarda birçok Afrika ülkesinin Tayvan'ı tanıması ve

---

arasında Çin'deki uygulamalarından oluşmaktadır. Mao, Sovyetlerde yaşananlardan etkilenecek devrime sadakatın güçlendirilmesi gerektiği, aksi takdirde gelecekte kendisinin tarihteki yerinin sarsılabileceği endişesiyle ülkede bir program başlattı. Bu kapsamda dört hedef belirlendi. Bunlar, göreve gelecek liderlerin Mao ile aynı düşüncede olmalarının sağlanması; Çin Komünist Partisi'nin yeniden düzenlenmesi; Çin gençliğine bir devrim tecrübesi yaşatılması; eğitim, sağlık ve kültür alanlarında yeni politikaların uygulanmasıdır. Bu maksatla ülkenin kırsal kesim gençliğinden "Kızıl Muhafızlar" olarak isimlendirilen gruplar teşkil edildi. Hareket çok çabuk ivme kazandı, ülkedeki kargaşa ortamında özellikle yaşlılar ve aydınlar şiddete maruz kaldı. Encyclopedia Britannica, 'Cultural Revolution', last updated: 28 Eylül 2017, <https://www.britannica.com/event/Cultural-Revolution#toc146249main>, (Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017)

20 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e., s.147.

21 'Faces of Africa 12/08/2014 Kwame Nkrumah: a story of vision and tragedy', CCTV.com, 12 Ağustos 2014, <http://english.cntv.cn/2014/12/08/VIDE1417983721488639.shtml> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

22 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e., s.148.

23 A.g.e., s.148-149.

Çin'in Batılılar tarafından diplomatik yalnızlığa itilmesi, bu ülkenin, Afrika politikasına öncelik vermesini zorunlu kıldı.

Afrikalıların hafızasında son derece olumsuz etkiler bırakan Batılı ülkelerin kıtadaki sömürgeci geçmişleri, günümüzde kıtadaki halkların, Batılılara karşı ön yargı ile yaklaşmalarının en önemli nedenlerindedir. Bu durum, kıtada sömürge geçmişi olmayan Çin'e avantaj sağlamaktadır. Bunun farkında olan Çin, sömürgecilerin saldırganlığını hatırlatırken, kıtanın geleneksel dostunun Çin olduğu temasını da sürekli gündemde tutmaktadır. Batılılar ile Çin'in Afrika'daki uygulamalarındaki farklılıklar, Afrikalıların Çin'i tercih etmelerinin bir başka nedenidir. Batılılar, Afrika'daki ortaklarına belirli siyasi ve etik koşullara uymaları için baskı yaparken, Çin, yatırım yaptığı ülkelerde "içişlerine karışmama" politikası izlemektedir. Pekin, üstlenilen projelerle ilgili sözleşmeleri imzalamadan önce muhataplarına hiçbir koşul ileri sürmemektedir. Bu durum Afrikalı liderler için hareket serbestisi sağlamaktadır. Çin, Afrika'da izlediği altyapıya yatırım politikası ile de Batılı ülkelere farklılaşmaktadır. Afrika'daki altyapı finansman açığını dikkate alan Çin, özellikle Afrika'nın altyapısını geliştirmeye yönelik yatırımlara öncelik vermektedir.

2000'li yıllardan itibaren Afrika kıtasına ilgisinin arttığı görülen Çin, kıta ile ekonomik ve siyasi ilişkilerini geliştirmek için, 2000'de, Çin-Afrika İşbirliği Forumu'nu (Forum on China-Africa Cooperation-FOCAC) kurdu.<sup>24</sup> FOCAC, Çin ile ilişkileri olan Afrika ülkelerini bir araya getiren kurumsal bir mekanizmadır. İlk FOCAC konferansı, Ekim 2000'de, Çin Başkanı ve Başbakanı, dört Afrika devlet başkanı ve Afrika Birliği Örgütü Genel Sekreterinin yanı sıra Çin'den ve 44 Afrika ülkesinden 80'den fazla bakan ile çok sayıda bölgesel ve uluslararası kuruluşun temsilcilerinin, Afrikalı ve Çinli iş adamlarının katılımıyla Pekin'de düzenlendi. İkinci FOCAC konferansı, 15-16 Aralık 2003'de Addis Ababa'da gerçekleştirildi. Bu konferansa Çin Başbakanı, 6 Afrikalı devlet başkanı, üç başkan yardımcısı, Afrika Birliği Örgütü'nün halefi olan Afrika Birliği (African Union-AU)<sup>25</sup> ve BM Genel Sekreteri ile Çin ve 44 Afrika ülkesinden 70'den fazla bakan katılım sağladı.<sup>26</sup> Pekin zirvesi ve FOCAC'ın üçüncü bakanlar konferansı 4-5 Kasım 2006'da düzenlendi. Bu konferansa 48 Afrika ülkesinin liderleri katıldı.<sup>27</sup> Dördüncü FOCAC toplantısı Kasım 2009'da, Mısır'da Sharm el-Sheikh'de düzenlendi, Çin Başbakanı ve 49 Afrika ülkesinden hükümet veya devlet başkanları toplantıya katılım sağladı. Çin Dışişleri ve Ekonomi bakanları ile 50 Afrika ülkesi ve AU Komisyonu başkanının katılım sağladığı beşinci FOCAC toplantısı ise 2012'de Pekin'de düzenlendi. 3-5 Aralık 2015'de Johannesburg'da gerçekleştirilen altıncı FOCAC toplantısında Çin-Afrika İşbirliği Johannesburg Eylem Planı (2016-2018) kabul edildi.

24 FOCAC, 'FOCAC ABC', 9 Nisan 2013, <http://www.focac.org/eng/lttda/lttj/t933522.htm>, (Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017)

25 African Union, 'AU in a Nutshell', <https://au.int/en/au-nutshell>, (Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017)

26 FOCAC, 'The Second Ministerial Conference of FOCAC', <http://www.focac.org/eng/lttda/dejbjzjhy/CI22009/t157581.htm> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

27 FOCAC, 'Declaration of the Beijing Summit Of the Forum on China-Africa Cooperation', 5 Kasım 2006, <http://www.focac.org/eng/lttda/dscbjzjhy/DOC32009/t606841.htm> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

Her FOCAC konferansının sonunda önemli deklarasyonlar yayımlandı ve ilişkileri derinleştirmek için yeni önlemler alındı. İkinci FOCAC toplantısından sonra, Addis Ababa Eylem Planı kabul edildi. Bu plana göre Çin, kıtadaki tarım ve altyapının geliştirilmesini, Afrika'nın az gelişmiş bazı ülkelerinin mallarına sıfır gümrük uygulayarak ticaret dengesini genişletmeyi ve her iki yönde yatırımları teşvik etmeyi taahhüt etti.<sup>28</sup> Üçüncü FOCAC toplantısı ile Çin Afrika'ya 5 milyar dolarlık kredi sağladı. Bu kredi ile Çin-Afrika Kalkınma Fonu'nun oluşturulması öngörüldü. Çin ayrıca bu toplantıda 31 Afrika ülkesinin 1,3 milyar dolar borcunun silinmesini; 30 hastane kurulmasını; 30 sıtma önleme merkezinin, 10 tarım pilot merkezinin, 100 okulun açılmasını ve Çin'de okuyan Afrikalı öğrencilerin sayısının iki katına- 4000'e çıkarılmasını önerdi.<sup>29</sup> Dördüncü FOCAC toplantısında Çin'in 10 milyar dolarlık düşük maliyetli kredi sağlayacağı açıklandı. Küçük ve orta ölçekli Afrikalı işletmeler için 1 milyar dolarlık özel bir kredi açılması; bilimsel ve teknolojik amaçlı 100 ortak proje üstlenilmesi; 3000 doktor ve hemşirenin yanı sıra, diğer alanlarda 20.000 profesyonelin eğitilmesi; Çin Hükümeti bursu sayısının 2012'de 5500'e çıkarılması, dördüncü FOCAC toplantısının somut sonuçları arasında yer aldı.<sup>30</sup> Çin, beşinci FOCAC konferansında Afrika ülkelerine altyapı, tarım, üretim, küçük ve orta boy işletmelerin geliştirilmesi için 20 milyar dolarlık kredi açtı. Çin ayrıca, "Afrikalı Yeternek Programı" kapsamında, çeşitli sektörlerde 30.000 personel yetiştirmeyi üstlendi, Afrika ülkelerinde kültürel ve mesleki beceri eğitim merkezleri açarak bu merkezler için 18.000 kontenjanı içeren hükümet bursu sundu.<sup>31</sup> Aralık 2015'de, Johannesburg-Güney Afrika'da gerçekleştirilen zirveye Çin ve 50 Afrika ülkesi katılım sağladı. Pekin zirvesinden sonra, zirve olarak adlandırılan ilk kapsamlı organizasyon olan Johannesburg zirvesinde, her alanda dostça işbirliğinin geliştirilmesi konusunda mutabakat sağlayan taraflar, "Çin-Afrika Birlikte Gelişiyor: Ortak Kalkınma İçin Kazan-Kazan İşbirliği" başlıklı Eylem Planı'nı, gelecek üç yıla yönelik olarak kabul ettiler.<sup>32</sup> Eylem Planı, politik, ekonomik, sosyal kalkınma, kültür, güvenlik ve uluslararası alanda işbirliğini kapsamaktadır. Taraflar ayrıca Johannesburg'da, FOCAC mekanizmasının öngördüğü 7. Bakanlar toplantısının 2018'de Pekin'de düzenlenmesine karar verdiler. Zirvenin yanı sıra, Güney Afrika Ticaret ve Sanayi Bakanlığının ev sahipliğinde 3 Aralık'ta gerçekleştirilen İş Forumu, 2009 yılından bu yana Afrika'nın en büyük ticari ortağı olan Çin'in kıtadaki mevcut konumunu daha da güçlendirecek anlaşmaların imzalanmasıyla sona erdi. Güney Afrika Ticaret ve Sanayi Bakanı, forum süresince toplam değeri 16,5 milyar dolara ulaşan 25 anlaşma imzalandığını duyurdu.<sup>33</sup>

28 FOCAC, 'Forum on China-Africa Cooperation-Addis Ababa Action Plan Article 4', Aralık 2003, <http://www.focac.org/eng/wjjh/hywj/t157710.htm> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

29 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e., s.150.

30 FOCAC, 'Forum on China-Africa Cooperation Sharm ElSheikh Action Plan (2010-2012)', 12 Kasım 2009. <http://www.focac.org/eng/ltada/dsjbjzjhy/hywj/t626387.htm> (Erişim tarihi: 4 Kasım 2017)

31 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e., s.150.

32 FOCAC, 'The Forum on China-Africa Cooperation Johannesburg Action Plan (2016-2018)', 25 Aralık 2015, <http://www.focac.org/eng/ltada/dwjbzjhy/hywj/t1327961.htm> (Erişim Tarihi: 3 Kasım 2017)

33 Ufuk Tepebaş, 'Johannesburg Zirvesi ve 6. Çin-Afrika İşbirliği Forumu', TASAM, 7 Aralık 2015, [http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/23637/johannesburg\\_zirvesi\\_ve\\_6\\_cin\\_-\\_afrika\\_isbirligi\\_](http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/23637/johannesburg_zirvesi_ve_6_cin_-_afrika_isbirligi_)

2003-2017 yılları arasında Çin yatırımlarının yoğunlaştığı ülkeler sırasıyla Mısır, Nijerya, Cezayir, Güney Afrika, Mozambik, Etiyopya, Angola, Nijer, Zambiya ve Fas'tır. İlk sırada yer alan Mısır'a yapılan yatırımın tutarı 24 milyar dolar, listenin son sırasındaki Fas'a yapılan yatırımın tutarı ise yaklaşık 3 milyar dolardır.<sup>34</sup> Çin'in Afrika'daki doğrudan yatırımlarının sektörel dağılımında ilk sırada yer alan madencilik (%28), inşaat ve alt yapı (%27), imalat (%13), finans (%10), bilimsel araştırma ve teknoloji (%4) ve diğer sektörler (%18) takip etmektedir. Çin-Afrika ticaret hacmi 2000'de 10 milyar dolar olarak gerçekleşmesine rağmen, bu rakam, 2014 itibarıyla 220 milyar dolara yükseldi. Çin, doğal kaynak ihtiyacını karşılamaya öncelik verdiği Afrika ile ticareti bağlamında Angola, Nijerya ve Sudan'dan petrol, Zambiya ve Demokratik Kongo Cumhuriyeti'nden bakır, Namibya'dan uranyum alımına yönelmektedir.<sup>35</sup> Çin, 2016 yılı itibarıyla 116,2 milyar dolar değerinde ham petrol ithaliyle dünyada en fazla petrol ithal eden ülke konumundadır. Çin'in en fazla petrol ithal ettiği 15 ülke arasındaki Afrika ülkeleri ise sırasıyla Angola (13,8 milyar dolar), Kongo (2,1 milyar dolar) ve Sudan'dır (1,8 milyar dolar). Çin, bu ülkelerden yaklaşık 17,7 milyar dolar değerinde ham petrol ithal etmesine karşın, aynı dönemde ABD'nin en fazla petrol ithal ettiği Afrika ülkeleri Nijerya, Angola ve Cezayir'den toplam ithalatı yaklaşık olarak 7,3 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.<sup>36</sup>

Çin-Afrika arasında üst düzeyde ziyaretlerin yoğunluğu, Çin'in Afrika politikasına verdiği önemin bir göstergesi olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Çin Dışişleri Bakanı tarafından kıtaya yapılan yıllık ziyaretler Çin diplomasisinin bir özelliği haline geldi. Çin yetkililerinin Afrika'ya yaptığı ziyaretler, Tablo'da görülmektedir. Çin Devlet Başkanları 1990-2012 döneminde Kenya, Mali, Fas, Namibya, Güney Afrika ve Nijerya'ya 2'şer kez ziyaret gerçekleştirdiler. Çin başkanları aynı dönemde Mısır'ı 3 kez ziyaret ederken, Çin bakanları Mısır'ın yanı sıra Güney Afrika'yı 26'şar kez ziyaret etti. Mısır, genel toplamda en fazla ziyaret edilen ülke olarak öne çıkmaktadır.<sup>37</sup>

---

forumu (Erişim Tarihi: 3.11.2017)

34 David Pilling, 'Chinese investment in Africa: Beijing's testing ground', Financial Times, 13 Haziran 2017, <https://www.ft.com/content/0f534aa4-4549-11e7-8519-9f94ee97d996> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

35 A.g.e.

36 Danial Workman, 'Crude Oil Imports by Country', World's Top Exports, 29 Mayıs 2017, <http://www.worldstopexports.com/crude-oil-imports-by-country/> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

37 Faqin Lin, Wenshou Yan, Xiaosong Wang, 'The impact of Africa-China's diplomatic visits on bilateral trade', Scottish Journal of Political economy, Volume 64, Issue 3, July 2017, 310-326. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/sjpe.12128/full> (Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017)



**Tablo 1:** Çin Yetkililerinin Afrika'ya Ziyaretleri

Dönem	Devlet Başkanı	Başbakan	Bakan	Toplam
1990-1995	1	-	27	28
1996-2000	7	6	83	96
2001-2005	6	5	104	115
2006-2012	16	9	292	317
1990-2012	30	20	506	556

Kaynak: Faqin Lin, Wenshou Yan, Xiaosong Wang. (2017). 'The impact of Africa-China's diplomatic visits on bilateral trade', Scottish Journal of Political economy, Volume 64, Issue 3: 5.

### Afrikalıların Çin Algısı

Günümüze kadar genel olarak üç aşamadan geçtiği ifade edilebilecek Çin-Afrika ilişkilerinin; ekonomik, siyasi, kültürel, sosyal ve stratejik boyutlarının olduğu; küresel ekonomi politikte önemli değişikliklere tanık olunan bir ortamda geliştiği ve kıtada sömürge geçmişi olmayan, küresel ölçekte yükselmekte olan bir güç ile Afrika kıtasındaki mevcut 55 ülke arasında gerçekleştiği belirtilmelidir. Ancak, Afrika coğrafyasının büyüklüğü ve kıtadaki ülkelerin gelişmişlik düzeylerindeki farklılık, Çin-Afrika ilişkileri hakkında genel kabul gören bir yaklaşımın ortaya konulmasını güçleştirmektedir.

Çinlilerin yanı sıra bazı Afrikalılar tarafından da gündeme getirilen başlıca endişe, Çin-Afrika ilişkilerinin Batı tarafından olumsuz görülmesidir. Bu endişeyi paylaşanlara göre Çin, Batı açısından, Afrika için bir tehdit olarak görülmektedir. Buna ilişkin olarak Güney Afrika'nın önceki cumhurbaşkanlarından Thabo Mbeki, Batı'nın Çin fobisi olduğunu iddia etmekte,<sup>38</sup> Çin ile ilişkilere değinen Senegal Devlet Başkanı Macky Sall ise, Çin ile Senegal arasındaki ilişkide, doğal kaynakların sömürüldüğünün iddia edilemeyeceğini ileri sürerek, Çin ile Afrika arasındaki işbirliğinin karşılıklı yarar sağladığına dikkat çekmektedir.<sup>39</sup> Zimbabwe Devlet Başkanı Robert Mugabe de benzer biçimde, 2000'li yıllardan günümüze kadar geçen süredeki Çin-Afrika ilişkilerini övmektedir.<sup>40</sup> Çin-Afrika ilişkileri ile ilgili Batı kaynaklı eleştirilerin dayanaktan yoksun olduğunu ileri süren görüşlere göre, Çin'in Afrika'daki varlığı hakkındaki medya raporları genellikle hatalı ve taraflıdır.

Çin'in Afrika'daki ekonomik, politik ve sosyal etkisinden şüphe duyanlar, Çin yatırımlarının kıtada herhangi bir istihdam yaratmadığı üzerinde durmaktadır. Bu görüşte olanlar, Çin ürünlerinin kalitesi hakkındaki yaygın kanaatin olumlu olmadığını ifade etmekte ve bir örnek olarak Tanzanya'da, Çinlilerin, Afrika'yı

38 Courage Mlambo, Audrey Kushamba and More Blessing Simawu, 'China-Africa Relations: What Lies Beneath?' The Chinese Economy, 49: 4, 2016, 257-276, s. 269.

39 Embassy of the People's Republic of China in the Republic of South Africa, 'Senegalese president urges other partners to emulate Chinese plan for Africa', 17 Şubat 2014, <http://www.chinese-embassy.org.za/eng/znl/t1129306.htm> (Erişim Tarihi: 3.11.2017)

40 Courage Mlambo, Audrey Kushamba, More Blessing Simawu, a.g.e. s.269-270.



başka yerlerde kabul edilmeyecek emtia için test alanı olarak kullandıklarına dair bir kanaatin oluştuğunu vurgulamaktadırlar.<sup>41</sup> Zimbabwe halkı, Zimbabwe emtia piyasasındaki düşük kaliteli Çin mallarını etiketlemek için “Zhing-Zhong” terimini kullanmaktadır. Yapılan bir araştırma, Zimbabweli kadınların, Çin ürünlerinin kullanım ömürlerinin Zimbabwe ürünlerinden daha kısa olduğunu belirttiklerini ortaya koymaktadır. Düşük kaliteli Çin ürünleri Güney Afrika’da da “Fong Kongs” olarak isimlendirilmektedir.<sup>42</sup> Ayrıca, Çinlilerin tüketici dostu olmadıkları ve ürünlerinin çoğunun “garantisiz”, “geri ödeme yok” ve “geri dönüş yok” işaretlerini taşıdığı ifade edilmektedir. Bunların yanı sıra Güney Afrika’daki ucuz Çin ürünleri, Güney Afrika imalat sektörünün çöküş sebepleri arasında gösterilmektedir. Nijerya’da ise, durum bundan farklıdır. 2010’da yapılan bir kamuoyu yoklamasına göre Nijeryalıların yüzde 75’i Çin hakkında olumlu görüşe sahiptir ve Çin’i düşman değil partner olarak görmektedirler. Buna karşılık Güney Afrika Etik Enstitüsü’nün yaptığı bir çalışmada, Çinliler, Afrikalılar tarafından olumsuz olarak algılanmaktadır. Çalışma, Afrika’daki Çin ürün ve hizmetlerinin yüzde 55,9’unun kalite açısından yetersiz, yüzde 22,7’sinin ise yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Afrika’daki Çinlilerin ticari itibar açısından yüzde 43’ü olumsuz, yüzde 35,4’ü olumlu algılanmaktadır. İlave olarak, Afrika’daki Çin yatırımları ile ilgili çevresel, ekonomik, sosyal ve işyerleri konularında genel endişeler bulunmaktadır.<sup>43</sup> Çinli çokuluslu şirketler ile Çin devletinin iyi yönetim kurallarını görmezden geldiği iddia edilerek,<sup>44</sup> kıtadaki olumsuz ekolojik etkiler yaratabilecek Çin yatırımlarından komisyon alan Çinli ve Afrikalı elitler arasında yapılan bazı anlaşmalarda yolsuzluklar olduğuna işaret edilmektedir. Güney Afrika Etik Enstitüsü’nün 2014’de yayımladığı Güney Afrika, Nijerya ve Kenya’ya yönelik bir başka çalışmada da, benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu çalışmaya göre, Afrikalıların, Çin’in Afrika’da yaptığı yatırımları benimsedikleri, kıtanın bu yatırımlardan yararlandığını kabul ettikleri; çevreye duyarlılık, sosyal sorumluluk ve ürün kalitesi konularında Çinlileri yeterli bulmadıkları; rüşvet ve yolsuzluğa karışmış olma ihtimallerinin yüksekliğinden ve Afrikalıların lehine olmayan istihdam politikalarından rahatsız oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmada, bulguların gerçeklere dayandığı belirtilirken medyada çıkan haberlerden kaynaklanan olumsuz propagandaların ulaşılan sonuçları etkilemiş olabileceği de ifade edilmektedir.<sup>45</sup>

Çin’in BM Güvenlik Konseyi’nde Afrikalı ülkeleri ilgilendiren belirli kararlara verdiği destek, Güney-Güney dayanışmasını teşvik etmektedir. Bu bağlamda, Zim-

41 Kizito Makoye, ‘Tanzanian Traders Seek Rescue From Chinese’, Inter Press Service, 15 Ağustos 2013. <http://www.ipsnews.net/2013/08/tanzanian-traders-seek-rescue-from-chinese/> (Erişim Tarihi: 3.11.2017)

42 Manyeruke, C., ‘The impact of Chinese products on Zimbabwean women’, Eastern Africa Social Science Research Review, 22(2), 2008, 85–106.

43 Courage Mlambo, Audrey Kushamba, More Blessing Simawu, a.g.e. s.270.

44 Sam Moyo, ‘Perspectives on South-South relations: China’s presence in Africa’, Inter-Asia Cultural Studies, 17: 1, 2016, 58–67, s. 63.

45 GJ Rossouw, Sofie Geerts, Namhla Xinwa, ‘Africans’ Perception of Chinese Business in Africa: A Survey, Ethics Institute of South Africa, Ağustos 2014, s. 32. [https://www.tei.org.za/phocadownloadpap/Research\\_Reports/AfricanPerceptionSurveyChineseBusinessWEBSITEVERSION.pdf](https://www.tei.org.za/phocadownloadpap/Research_Reports/AfricanPerceptionSurveyChineseBusinessWEBSITEVERSION.pdf) (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

babwe bir örnek olarak gösterilmektedir. Çin, bir yandan Zimbabwe'ye ekonomisini canlandırması için mali destek sağlarken, diğer yandan da BM Güvenlik Konseyi'nin bu ülkeye uygulayacağı silah satışlarının durdurulmasına ilişkin yaptırımları, Rusya ile birlikte veto yetkisini kullanarak, engellemektedir.<sup>46</sup>

Çin'in Afrika'daki varlığı yumuşak güç, yardım ve kültürel etkileşimler gibi çeşitli enstrümanlarla belirginleşmektedir. Çin'in yumuşak güç bağlamında öncelik verdiği Konfüçyüs enstitüleri, Afrika ile kültürel ilişkilerin geliştirilmesinde önemli görülmektedir. Halen Afrika'da 48 Konfüçyüs enstitüsü bulunmaktadır. Güney Afrika 5, Kenya 4 Konfüçyüs enstitüsü ile Afrika ülkeleri içinde en fazla Konfüçyüs enstitüsü bulunan ülkeler olarak öne çıkmaktadır. Bu rakamlara Enstitü olmamasına rağmen Konfüçyüs dershaneleri olan ülkeler dahil değildir.<sup>47</sup> İlave olarak Çin Dışişleri Bakanı Yang Jiechi'nin "Büyük dörtlü" olarak tanımladığı Xinhua Haber Ajansı (Xinhua News Agency), Çin Merkez Televizyonu (Central China Television-CCTV), Çin Uluslararası Radyosu (China Radio International- CRI) ve Çin Günlüğü (China Daily) Çin'in yumuşak güç unsurları olarak Afrika'daki etkinliğini artırmaktadır.<sup>48</sup> Bu tür kuruluşlar vasıtasıyla gerçekleştirilen kültür alışverişine rağmen kıtada Afrikalılar ile Çinliler arasında ırkçı bir gerginlik olduğu iddiaları da mevcuttur. Birçok ülkede sınırlı entegrasyonun olduğu ve Çinli toplulukların domine ettiği, sosyo-ekonomik olarak dışa kapalı yerleşim bölgelerinin varlığı ileri sürülmektedir.

Çin; Afrika'da, ticaret, yatırım ve politik ilişkiler düzleminde etkilidir, ancak gelen noktada hegemonik bir sömüren güç görüntüsünden uzaktır. Afrika, özellikle ABD tarafından Afrika Komutanlığının oluşturulması<sup>49</sup> ve Afrika Barış ve Güvenlik Mimarisinin şekillendirilmesi/yönlendirilmesi bağlamında AB/Almanya tarafından militarize edilmesine rağmen<sup>50</sup> Çin, mimarinin uygulamalarına malzeme ve mali destek sağlayarak<sup>51</sup> sınırlı ölçüde dahil olmaktadır.

Mevcut durumda Afrika; ucuz hammadde kaynağı olarak görülmekte, Çin'in imalat ürünleri için kârlı bir ihracat pazarı işlevi üstlenmekte ve bu ülkenin fazla sermayesi için bir çıkış noktası olarak kullanılmaktadır. Bir başka görüşe göre ise Çin, kalkınma ortağı olmaktan ziyade, büyüme ve küresel pazarlar için sürekli arayışta olan Afrika'nın sanayileşme ve rekabet gücünü tehdit eden bir rakip olarak de-

46 Daniel Nasaw, Mark Rice-Oxley, 'China and Russia veto Zimbabwe sanctions', the guardian, 11 Temmuz 2008, <https://www.theguardian.com/world/2008/jul/11/unitednations.zimbabwe>; (Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017); Sam Moyo, a.g.e., s. 65.

47 Confucius Headquarters (Hanban), 'Confucius Institute/Classroom', 2014, [http://english.hanban.org/node\\_10971.htm](http://english.hanban.org/node_10971.htm) (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

48 Xialoling Zhang, Hermann Wasserman, Winston Mano, 'China's expanding influence in Africa: projection, perception and prospects in Southern African countries', *Communicatio*, 42:1, 1-22, 2016, s. 2.

49 'Africa Command (AFRICOM)', GlobalSecurity.com, <https://www.globalsecurity.org/military/agency/dod/africom.htm> (Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017)

50 İbrahim Arslan, 'Soğuk Savaş Sonrasında Afrika'daki Çatışmaların Önlenmesi: Afrika Barış ve Güvenlik Mimarisi ve Darfur Krizi Örneği', (Basılmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2014), s.135-179, 183.

51 Abutu Lawrence Okolo, 'China's Foreign Policy Shift in Africa: From Non-Interference to Preponderance', *International Journal of African Renaissance Studies-Multi-, Inter-and Transdisciplinarity*, 10:2, 32-47, 20 December 2015, s.44.

ğerlendirilmektedir.<sup>52</sup> Görüldüğü üzere, Çin-Afrika ilişkilerine yönelik olarak genel kabul gören bir yaklaşım bulunmamaktadır. Çin, ekonomisi için gerekli olan doğal kaynakları satın almak isterken, Afrika da ekonomik büyüme bağlamında, Çin tarafından kıtada inşa edilen altyapıdan yararlanmaktadır.<sup>53</sup> Bu yönüyle Çin-Afrika ilişkilerinin “kazan-kazan” esasına uygun olarak sürdürüldüğü ifade edilebilir. Bu görüşte olanlara göre Pekin’in, ülkesinde istikrarın sürdürülebilmesi için yüz milyonlarca insanını yoksulluktan kurtarmaya devam etmesi gerekmektedir. Ülkedeki yoksul insan kitleleri ile sömürge hırsları peşinde koşmak anlamlı görünmemektedir.<sup>54</sup>

Pekin’in, işçilerine müdahale etmemeyi esas alan politikaları bazı Afrika hükümetleri için tercih edilse de, bu politikalar, Afrika hükümetlerinin insan haklarını ve şeffaflığı geliştirme ve demokrasiye doğru ilerleme çabalarını zayıflattığı gerekçesiyle Batılılar tarafından eleştirilmektedir. Batılılara göre Çin hükümeti, yaygın yolsuzluk veya yoğun insan hakları ihlalleri ile suçlananlar da dâhil olmak üzere, madencilik ve sondaj yatırımlarını güvence altına alacak her hükümetle çalışabilmektedir. Batıların gündeme getirdiği bu eleştiriler, Afrikalıların Çin algısını olumsuz yönde etkilemektedir.

### Çin-Afrika İlişkilerinin Geleceği

Kıtada 48 büyükelçiliği<sup>55</sup> olan Çin, Afrika politikası çerçevesinde diplomatik, kültürel ve finansal kaynaklarını birlikte harekete geçiren mekanizmaları süreç içinde oluşturdu. Bu bağlamda, Çin hükümeti, Çinli şirketlerin Afrika’daki girişimlerine teknik yardım sağlamak için Ekim 2000’de, Çin-Afrika İşbirliği Forumu’nu kurdu. İlave olarak, Çin-Afrika İş Konferansı,<sup>56</sup> Çin-Afrika İş Konseyi,<sup>57</sup> Çin-Afrika Kalkınma Fonu<sup>58</sup> ve Çin-Afrika İş ve Yatırım Forumu,<sup>59</sup> Çinli ve Afrikalı girişimciler arasındaki doğrudan işbirliğini ilerleten yapılar olarak dikkat çekmektedir. Örnek olarak Çin-Afrika İş Konferansı, ilk toplantısını gerçekleştirdiğinde Çin ve Afrika’dan 500’ün üzerinde girişimci toplantıya katılım sağladı. Çin-Afrika Yatırım Fonu, Çin’den ve Afrika’dan her yıl 400’ün üzerinde ekonomik alanda üst düzeyde karar alıcıyı bir araya getirebilmektedir.

52 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e, s.146.

53 Suisheng Zhao, ‘A Neo-Colonialist Predator or Development Partner? China’s engagement and rebalance in Africa’, Journal of Contemporary China, 2014, Vol. 23, No. 90, 1033-1052, s. 1043.

54 A.g.e.

55 Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China, ‘Chinese Embassies’, [http://www.fmprc.gov.cn/mfa\\_eng/wjw\\_663304/zwjg\\_665342/2490\\_665344/2493\\_665350/default.shtml](http://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/wjw_663304/zwjg_665342/2490_665344/2493_665350/default.shtml) (Erişim Tarihi: 3 Kasım 2017)

56 China-Africa Business Conference, <http://www.fmprc.gov.cn/zflt/eng/gylt/dejzbzhy/t157586.htm> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

57 China-Africa Business Council, <http://en.cabc.org.cn/> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

58 The China-Africa Development Fund, <http://www.cadfund.com/en/index.aspx> (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017)

59 China-Africa Investment Forum, <http://chinaafricanvestmentforum.com/en/#propos> (Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017)

Çin ve Afrika arasındaki ilişkiler, Çin'in hızlı büyüme oranına bağlı olarak sürekli gelişen ve derinleşen özelliğinden dolayı karmaşıklaşmaktadır. Bu ilişkiler; çok boyutlu olarak hükümet-hükümet, halk-halk, sektör-sektör düzlemlerinde gerçekleşmektedir.<sup>60</sup> Küresel ve bölgesel ölçekte meydana gelen gelişmelerden etkilenen, yaklaşık 70 yıllık geçmişte her döneme özgü farklı özellikler taşıyan ilişkiler, genel olarak tarafların karşılıklı taleplerinin karşılanması nedeniyle, günümüze kadar sürdürüldü. Ancak, günümüzde Çin'in yanı sıra, ABD, AB, AB'den bağımsız politikalar izleyebilen AB üyesi Fransa ve Almanya, ilave olarak İngiltere, Rusya, Hindistan, Japonya, Brezilya ve Türkiye gibi ülkelerin kıtaya ilgilerinin artması, Çin'in, gelecekte Afrika'da rakipsiz olmayacağını göstermektedir. Çin, önümüzdeki süreçte, Afrika ile mevcut ilişkilerini geliştirmek için, kıtadaki diğer aktörlerin tutumunu izlemek ve buna göre politika geliştirmek durumundadır.

Afrika'da sömürge geçmişinin olmaması, kıtaya girişte ve ilişkilerin geliştirilmesinde Çin'e önemli avantaj sağlamıştır. "Güney-Güney işbirliği" anlayışını öne çıkaran Çin'in, günümüzde, Afrika'daki yeni bir emperyalist güç olarak algılanmaması için, daha fazla özen göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda özellikle Batılılar, Çin'i, Afrika'dan doğal kaynak ithal etmesinin karşılığında, mamul mallarını kıtada pazarlayan yeni sömürgeci güç olarak suçlamaktadırlar. Afrika'nın ihracatı, kıta için düşük katma değere sahip ham petrol, bakır, cevher ve mineral gibi ürünler olmasına karşın, Çin'den ithalatı özellikle makine ve tekstil gibi mamul ürünlerden oluşmaktadır. Bu yöntemde, doğal kaynakların ihracatı, Afrikalılar için yaşam standartlarının iyileştirilmesine yönelik olarak istihdam yaratmaya dönüşmemektedir. İlave olarak Çin, doğal kaynak çıkarma hakkı karşılığında Afrika ülkelerinin yatırım ve finansman ihtiyacından yararlandığından dolayı eleştirilmektedir. Çin'in, ekonomik olarak hızlı yükselişini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları temin ederken, sürecin sonunda Afrika ülkelerinin durgunlaşacağı ve kıtadaki halkların yoksulluktan kurtulmalarını sağlayacak değerli ve kıt kaynakları yitirmiş olacakları iddia edilmektedir.

Çin'in Asyalı komşuları, Avrupa ve ABD ile yatırım ve ticaret ilişkisine bakıldığında, Afrika kıtasının Çin için hala daha az önemli olduğu görülmektedir. 2010 verilerine göre, Çin'in toplam ticaretinin %50'si Asya ülkeleri ile gerçekleşmiştir. Bu durum, Çin-Afrika ilişkilerinin ekonomik bağlamda daha da geliştirilebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, sürdürülen ilişkilerde tespit edilen önemli sorunların gecikmeksizin giderilmemesinin, mevcut potansiyeli olumsuz yönde etkileyebileceği de dikkatlerden uzak tutulmamalıdır. Çin'in hükümet-hükümet arasında yapmayı tercih ettiği gizli anlaşma uygulamaları, Çinli müteahhitlere rekabet ortamından uzak yöntemlerle teklifler verilmesine ve yolsuzluğa neden olmakta, Çin'in Afrika'ya aktardığı zenginliğin çoğu, Çinli şirketlere veya Afrikalı seçkinlerin hesabına geçmektedir. Çin İhracat-İthalat Bankası Başkanı Li Ruogu, "Şeffaflık ve iyi yönetim güzel sözler, ama bunları elde etmek kalkınma için ön şart değildir, bunlar kalkınmanın sonucudur."<sup>61</sup> ifadesiyle Çin'in bu konudaki genel yaklaşımını

60 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e. s.157-158.

61 Suisheng Zhao, a.g.e. s. 1042.

özetlemektedir. Bu, Pekin'in yurtdışında ekonomik faaliyette bulunan şirketlerinin yolsuzluğu çağrıştıran uygulamalarını önleme yönündeki çabalarının yetersizliğini ortaya koymaktadır. Afrika ülkeleri, bu ilişkiden zarar görmemek için daha güçlü kanunlar geliştirmeli ve bu kanunların etkinlikle uygulandığını takip etmelidir. Bu bağlamda işgücü, güvenlik ve çevrenin korunmasını sağlayacak mekanizmalar geliştirilmeli; Çinliler dahil tüm yabancı ve yerli yatırımcıların bu kurallara uymaları sağlanmalıdır.<sup>62</sup>

Afrika'nın Batılı iş ortakları, geçmişte Afrika'da karşılaştıkları birçok sorundan dolayı kıtayı terk ederken Çinli şirketler, bu durumu fırsata dönüştürdüler. Çinli yöneticiler ve işçiler sadece çok çalışkan ve disiplinli olmakla kalmayıp, aynı zamanda Batılıların talep ettiği konforu ve ücreti de istemediler. Buna rağmen Çin'in imajını olumsuz etkileyen faktörlerden biri, Afrika'daki Çin projeleri ile bağlantılı işgücü uygulamalarıdır. Çinli şirketler yerelden işe alımları asgari seviyede tutma eğilimindedirler ve çoğunlukla kendi vatandaşlarını işe almaktadırlar. Örneğin, Angola'daki Çinli şirketler 2009'da işgücünün %70-80'ini Çin'den getirmişlerdir. Ayrıca yerel çalışanlar genellikle en az ücret alan kesimi oluşturmaktadır. Çinli çalışanların yoğun olduğu Zambiya'daki bir bakır madeninde yerliler, Çinlilerin Zambiya'da yatırımcı değil işgalci olarak bulduklarını iddia ederek bu durumu protesto ettiler.<sup>63</sup> Ayrıca Çinlilerin yerel halkla çok az temas kurması veya hiç temas kurmaksızın tecrit halinde yaşaması, Çinli işçiler ve Afrikalı yerli halk arasında gerginlik yaşanmasına neden olmaktadır.

Çin, günümüze kadar karşılıklı fayda ve bağımlılık ekseninde gelişen Afrika ile ilişkilerini, karşılıklı çıkarlara öncelik veren daha sağlam bir zeminde sürdürebilmek için, belirtilen bu olumsuzlukları gidermeye ve Afrikalıların tarafından gündeme getirilen talepleri karşılamaya öncelik vermelidir. Taraflar arasında tarihsel süreç içinde oluşturulan farklı mekanizmaların fonksiyonelliği ve Çin'in geçmişten edindiği bilgi birikiminin bu sorunların giderilmesinde yeterli olacağı öngörülmekte, bu ülkenin, uzun dönemli olduğuna inanılan Afrika politikasını gelecekte de sürdüreceği düşünülmektedir.

## Sonuç

Hızla büyüyen bir ülke-bir kıta arasındaki ilişkilerin motivasyonunun, süreç içinde, ideolojik yaklaşımdan ekonomi öncelikli daha pragmatik bir tutum izlemeye dönüştüğü gözlenmektedir. Güney-Güney işbirliği, antiemperyalizm, karşılıklılık, dostluk, içişlerine müdahale etmeme ve koşula bağlı olmayan yardım, Çin-Afrika ilişkilerinin en belirgin özellikleridir. Çin, otuz yıl önce, günümüzdeki fakir Afrika ülkeleri kadar fakirdi ve ülkedeki yüz milyonlarca insanı demokratikleşme olmaksızın yoksulluktan kurtardı. Günümüzde kendisini, Batı'ya alternatif bir kalkınma modeli, büyük güçlere karşı bir siper ve Üçüncü Dünyanın lideri olarak gören Çin'in, güçlü hükümet modeli ile ekonomik büyüme odaklanması, birçok Afrikalı lider

62 Paul Tiyambe Zeleza, a.g.e., s.166.

63 Suisheng Zhao, a.g.e. s.1043-1044.

tarafından takip edilmesi gereken bir örnek olarak algılanmaktadır. Afrika, Soğuk Savaş sonrası Batı tarafından “umutsuz bir kıta” olarak tanımlanırken, son yıllarda “yükselen kıta” olarak anılmaya başlandı. Çin’in dönüşümü, bu ülkeyi, Afrika’nın en önemli petrol ithalatçısı haline getirdi. Çin’in Batı’ya karşı ekonomik bir denge unsuru olarak yükselişi, Batı’nın emperyalist reflekslerinden ve üstünlük kompleksinden rahatsız olan birçok Afrikalı için etkileyicidir.

Çin ve Afrika, bir ülke-bir kıta ilişkileri bağlamında geçmişten edindikleri tecrübeleri, 1980’lerden itibaren Çin-Afrika İşbirliği Forumu’nun kurumsal yapısı çerçevesinde geliştirerek derinleştirdiler. İlişkiler, günümüzde, bir kıtasal uluslararası örgüt olan “Afrika Birliği” bünyesinde stratejik ortaklık düzeyine ulaştı. Kıtadaki ülkelerin taleplerine daha çok özen göstermesi, Afrikalılar ile Çinlilerin kaynaşmasını sağlayacak politikalar üretmesi ve kıtadaki demokratik uygulamaları önemsemesi halinde, sömürgeci geçmişi olmayan Çin’in, Afrika ile ilişkilerinin önümüzdeki süreçte daha da ileriye taşınabileceği öngörülebilir. Bununla birlikte Çin-Afrika ilişkilerine etki yapabilecek diğer etkenler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda Çin yönetimi; son yıllarda kıta ile ilişkilerine öncelik veren ülkelerin sayısının artmasıyla, Afrika’da koşulları zorlaşan rekabetçi ortamda uygulayacağı yöntemleri, bundan daha önemlisi, Çin’in sınırlanmasına yönelik küresel ölçekteki ABD politikalarına karşı izleyeceği dış politikayı, yeni oluşan koşullara uyum sağlayabilecek çözümlerle sürekli geliştirmelidir.



## KAYNAKÇA

- Agbebi, Motolani; Petri Virtanen (2017), 'Dependency Theory-A Conceptual Lens to Understand China's Presence in Africa', Forum for Development Studies, Routledge.
- Armaoğlu, Fahir (1983). 20 Yüzyıl Siyasi Tarihi 1914-1980, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Arslan, İbrahim (2015). '21. Yüzyılda Afrika-Avrupa Birliği İlişkileri: İki Birlik Tek Vizyon', Marmara Avrupa Araştırmaları Dergisi, Cilt 23, Sayı: 1, ss.109-135.
- Arslan, İbrahim (2014). 'Soğuk Savaş Sonrasında Afrika'daki Çatışmaların Önlenmesi: Afrika Barış ve Güvenlik Mimarisi ve Darfur Krizi Örneği', (Basılmamış Doktora Tezi), ss.135-179, 183.
- Bozdağlıoğlu, Yücel (2007). 'Yapılandırmacı Yaklaşım (Konstruktizim)', içinde Haydar Çakmak, (ed.) Uluslararası İlişkiler, Platin, Ankara.
- Bozdağlıoğlu, Yücel (2003). Turkish Foreign Policy and Turkish Identity, A Costructive Approach, Routledge, New York & London.
- CCTV.com, Faces of Africa 12/08/2014 Kwame Nkrumah: a story of vision and tragedy, 12 Ağustos 2014.
- Confucius Headquarters (Hanban) (2014), Confucius Institute/Classroom.
- Courage Mlambo, Audrey Kushamba and More Blessing Simawu (2016). 'China-Africa Relations: What Lies Beneath?' The Chinese Economy, 49: 4, ss.257-276.
- Currie, David P. (ed.) (1964). Federalism and the New Nations of Africa, The University of Chicago Press, USA.
- Embassy of the People's Republic of China in the Republic of South Africa (2014). 'Senegalese president urges other partners to emulate Chinese plan for Africa'.
- Encyclopedia Britannica, 'Cultural Revolution', last updated: 28 Eylül 2017,
- euronews, Tianamen olayları Çin'de neleri değiştirdi? 30 Mayıs 2014.
- FOCAC (2015), 'The Forum on China-Africa Cooperation Johannesburg Action Plan (2016-2018)'
- FOCAC (2013), FOCAC ABC.
- FOCAC (2009), 'Forum on China-Africa Cooperation Sharm ElSheikh Action Plan (2010-2012).
- FOCAC (2006), Declaration of the Beijing Summit of the Forum on China-Africa Cooperation.
- FOCAC (2003), The Second Ministerial Conference of FOCAC.
- FOCAC (2003), Forum on China-Africa Cooperation-Addis Ababa Action Plan.
- GlobalSecurity.org, Africa Command (AFRICOM).
- Hürriyet Planet, Tiananmen Meydanı olaylarının üzerinden 23 yıl geçti, 5 Haziran 2012.
- Lei, Xue (2014). 'China as a Permanent Member of the United Nations Security Council', International Policy Analysis, Friedrich Ebert Stiftung.
- Lin, Faqin; Wenshou Yan; Xiaosong Wang, (ed.) (2017). 'The impact of Africa-China's diplomatic visits on bilateral trade', Scottish Journal of Political economy, Volume 64, Issue 3, July 2017, ss.310-326.
- Makoye, Kizito (2013). Tanzanian Traders Seek Rescue From Chinese, Inter Press Service.
- Manyeruke, C (008). 'The impact of Chinese products on Zimbabwean women', Eastern Africa Social Science Research Review, 22(2), ss. 85-106.
- Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China, China's Assistance in the Construction of the Tanzania-Zambia Railway.
- Morrison, Wayne M (2017). 'China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States', Congressional Research Service.
- Moyo, Sam (2016). 'Perspectives on South-South relations: China's presence in Africa', Inter-Asia Cultural Studies, 17: 1, ss. 58-67.
- Muekalia, Domingos Jardo (2010), 'Africa and China's Strategic Partnership' African Security Review, 13: 1, ss. 5-11.



- Nasaw, Danel; Mark Rice-Oxley (2008). China and Russia veto Zimbabwe sanctions, the Guardian.
- Okolo, Abutu Lawrence (2015). 'China's Foreign Policy Shift in Africa: From Non-Interference to Preponderance', *International Journal of African Renaissance Studies-Multi-, Inter-and Transdisciplinarity*, 10: 2, ss.32-47.
- Organization of African Unity (OAU), South African History Online (SAHO). African Union, AU in a Nutshell.
- Pilling, David (2017). 'Chinese investment in Africa: Beijing's testing ground, Financial Times.
- Rossouw, Gj; Sofie Geerts; Namhla Xinwa (2014). Africans' Perceptions of Chinese Business in Africa: A Survey, Ethics Institute of South Africa.
- Tepebaş, Ufuk (2015). 'Johannesburg Zirvesi ve 6. Çin-Afrika İşbirliği Forumu', TASAM.
- Wendt, Alexander (1995). 'Constructing International Politics', *International Security*, Cilt:20, Yaz.
- Wendt, Alexander (1994). 'Collective Identity Formation and the International State', *American Political Science Review*, Cilt:88, No:2.
- Workman, Danial (2017). Crude Oil Imports by Country', *World's Top Exports*.
- Zezeza, Paul Tiyambe (2014). 'The Africa-China relationship: challenges and opportunities', *Canadian Journal of African Studies / Revue canadienne des études africaines*, 48: 1, ss.145-169.
- Zhang, Xialoling; Hermann Wasserman; Winston Mano (2016). 'China's expanding influence in Africa: projection, perception and prospects in Southern African countries', *Communicatio*, 42: 1, ss. 1-22.
- Zhao, Suisheng (2014). 'A Neo-Colonialist Predator or Development Partner? China's engagement and rebalance in Africa', *Journal of Contemporary China*, Vol. 23, No. 90, ss. 1033-1052.

# Planning Education in the Case Study of the Course of Metropolitan Planning in Istanbul\*

Nihal Ekin ERKAN\*\*

## Abstract

*This paper examines the courses, which are called "Metropolitan Planning in Istanbul" in Marmara University, using a Bourdieu's participant objectivation method. These courses are in Global Cities and Istanbul Studies Master's Program in which there is a protocol between Marmara University and Turkish Association of Municipalities. Most of students in this program have been working at different level management in several municipalities. They got a scholarship according to the protocol. The courses are about planning theory and practices. The center of discussion in these courses is the planning agenda of Istanbul. This text discusses the possibilities and the hidden hardships of teaching planning, using the Istanbul Metropolitan Planning course in 2016-2017 academic year, as a case study.*

**Keywords:** Planning Education, participant objectivation method, Istanbul.

## 'İstanbul'da Metropolitan Planlama' Dersi Örnek Olayı Çerçevesinde Planlama Eğitimi

### Özet

*Bu makale Marmara Üniversitesi'nde sunulan "İstanbul'da Metropolitan Planlama" başlıklı dersleri Bourdieu'nun katılımcı nesneleştirme metodunu kullanarak incelemektedir. Bu dersler, Marmara Üniversitesi ve Türkiye Belediyeler Birliği arasındaki işbirliğinin protokole bağlandığı Küresel Şehirler ve İstanbul Araştırmaları Yüksek Lisans Programı'nda yer almaktadır. Programdaki öğrencilerin çoğunluğu burslu ve çeşitli kademelerde görevli yerel yöneticilerdir. İncelenen dersler kentsel planlama teori ve pratiğini konu almaktadır, derslerdeki tartışmanın odağında İstanbul planlama gündemi bulunmaktadır. Bu yazı, planlama eğitiminde gizli kalan zorlukları ve olanakları, 2016-17 akademik yılındaki İstanbul Metropolitan Planlama dersleri örneğinde tartışmaktadır.*

**Anahtar kelimeler:** Planlama Eğitimi, Katılımcı Nesneleştirme Metodu, İstanbul.

\* This work was supported by Research Fund of Marmara University. Project Number SOS-D-070617-0398. This paper have been presented during the 30th AESOP Conference Spaces of Dialog for Places of Dignity in Lisbon on 11-14 July 2017. The paper was translated from Turkish to English by Burcu Temiz.

\*\* Associate Professor, Marmara University, Faculty of Political Science, Department of Political Science and Public Administration, nekin@marmara.edu.tr.

## INTRODUCTION: TO FORGET BEING A CITY PLANNER

After completing my urban planning degree in early 1990's, I started to work in local government. It did not take me long at all to notice the great gap between education and practice, just like Tasa-Kok et al. pointed out recently<sup>1</sup>. Every day, drawing cities anew that were never approved of as they are anyway and putting my signature under urban failures were all I was doing in the municipality. But the person who kept writing minutes and petitions in the Chamber of Turkish Urban Planners in opposition to practice meetings; that was also me. Besides, the same person was editing theoretical articles of academicians for a local governments journal. Despite their value, the signatures put under documents of the municipality kept losing effect once they entered the city, making them resemble drops in the ocean. They were being imprisoned within the limits of the role planning was able to play in urbanization<sup>2</sup>. And what is more, that same pen used blood as ink most of the time. The production of inequality never slowed down in the process of capitalized urbanization<sup>3</sup>. The meetings of the Chamber amounted to beating the air, with the rare exception of a concrete outcome: a petition. Because filing charges against a planning project, without even knowing if you will win the case or not, could be described as participation in urban planning back in those days in Turkey. The journal's<sup>4</sup> range and hinterland, on the other hand, was limited like that of an "island", just as its name suggested. I was educated to be a planner, I wished to plan cities, I believed that I was able to change cities, that I was able to change the world. However, I was weak. So I returned to the academy, as a field of power, because the educational environment could give me a chance to forget that I was a planner myself. At that point of my life, I was far away from and oblivious of using reflexivity tools like Bourdieu did in *Homo Academicus*<sup>5</sup>.

It has been 25 years since I graduated as a city planner. By writing this article in 2017, the 25th anniversary of my graduation, I aim to contribute to the improvement of planning education. I have picked my own educational activities as a research topic and in this paper I present the background, the theoretical framework, the methodology for my research, the data I obtained and the conclusion I came to in the end.

---

1 Tuna Tasa-Kok et al "Float like a butterfly, sting like a bee": giving voice to planning practitioners, *Planning Theory & Practice*, Vol. 17, No 4, 2016, s. 621-51.

2 Scott Campbell and Susan S. Fainstein, "The Structures and Debates of Planning Theory", Scott Campbell, Susan S. Fainstein, (ed.), *Readings in Planning Theory*, (Oxford: Blackwell Publishing, 2005), s. 1-16.

3 David Harvey, Kent Deneyimi, Esin Soğancılar (çev.), (Istanbul: Sel Yayıncılık, 2016), s. 35-92.

4 The name of journal is ADA Kentliyim. (The ISLAND: A town-dweller).

5 Peter Bourdieu, *Homo academicus*, (California: Stanford University Press, 1988).

## **1. RESEARCH BACKGROUND, JUSTIFICATION, RELEVANCE AND OBJECTIVES: DIFFICULTIES AND POSSIBILITIES IN PLANNING EDUCATION**

In general, planning education has three main components: spatial planning education, expertise-oriented planning education, professional competence<sup>6</sup>. Planners are at the centre of this categorization, which causes a major question in planning theory to be missed: "Who plans/makes cities?" Over the course of hundred years, planners have been a minority among those who plan/make the cities and have had limited influence on the result as well. This situation shows how important it is for planning education to involve a broader part of the society.

The shifting role of planners within the urbanization process and with related professions can be described as follows: From the proclamation of the Republic (1923) until the rapid urbanization phase which took place after the Second World War (1945), the exposed face of Turkey's modernization process, namely the cities were planned for the most part by foreign masters of architecture and planning. Then, planning entered a phase of institutionalization especially starting from the 1960's until the 1980's. While planners were busy with performing scientific activities in collaboration with demographers and sociologists in the newly-established educational and governmental institutions, cities got built by squatters. Following the year 1980, planners either had to resort to the skills of cartographers or, more often than not, became bankers while they tried to draft the improvement plans for these already constructed cities (in accordance with the new construction repentance laws). In the 2000's, the number of graduates with the title of "planner" have increased in parallel with the also increasing number of city planning departments in universities. Additionally, jobs (types of labour) became varied in Turkey for planners: They can be employed as technicians, project directors, realty experts, academicians, city councillors, or maybe even as planners in private or public sector. In the end, they take their place among those who plan/make the cities. Well then who are those who plan (make) the cities? Uncertain. If you are an educator in a university, regardless of the program you teach, the student you are facing is definitely one of those "makers". Either with a little, or a big influence.

But who are you? Who is the educator? If you are licensed to teach planning, you are supposed to provide the students with the characteristics of a good planning program. The Royal Town Planning Institute specifies more than ten (10) characteristic features for a planning program to be considered good. Improvement of forecast and creativity in spatial planning, development of guiding strategies for implementation, as well as instructions on how to acquire skills for decision-making, mediation and efficient sourcing are among the criteria highlighted by the institute. The students get equipped with abilities to make spaces based on public interest.

---

<sup>6</sup> Nuran Z. Gülersoy, et al, *Türkiye'de Şehir ve Bölge Planlama Eğitiminde Kalite Geliştirme ve Akreditasyon, Türkiye Planlama Okulları Birliği III. Dönem Çalışmaları, (İstanbul: İTÜ Şehir ve Bölge Planlaması Bölümü), 2007.*

The educators, on the other hand, try to transfer these skills, values and knowledge to their students.

After completing their education, planners begin their duty where they are going to do their best. But as Kristina Nillson, Andrea Frank and Artur Rosa Pires point out, the conditions in today's European cities contradict with this duty, since the economic uncertainties combined with the problems caused by growing migrant and refugee influx are taking their toll on both the urban residents and administration, where public services keep failing and land use plans result in conflicts. In addition to this, social segregation tends to increase as a consequence. Further to that, owing to its social and economical texture and also the political processes it has been through, compared to European cities, Istanbul presents much more severe conditions that could be described as penal servitude for planners.

This text discusses the possibilities and the hidden hardships of teaching planning, using the Istanbul Metropolitan Planning course as a case study.

## **2. THEORETICAL/CONCEPTUAL FRAMEWORK/HYPOTHESES: GUIDANCE OF URBAN PLANNING THEORY IN PLANNING EDUCATION**

Since the beginning of 2000's, I have been teaching in the Local Governments and Decentralization Master's and PhD Program, Institute of Social Sciences, at Marmara University. I also have been giving lectures on urban planning as part of the Global Cities and Istanbul Studies Master's Program since its launch. In the first years, abiding the course's place in the curriculum, I used to prepare a standard annual plan under the title of "urban planning theory and practice". The students taking part in the program formed a both demographically and professionally heterogeneous group consisting of graduates of various disciplines from engineering to political sciences. Professionals, experts, bureaucrats working in central and local government, politicians, the unemployed, who were elected or pursue academic careers, and even planners here and there, were among them. In the class, I was expected to introduce urban planning education to these makers of cities. The unit list of the class started with descriptions of fundamental urban and planning concepts and concluded with current debates on the agenda of planning in Istanbul. I was talking about the city as the subject and about decision-making mechanisms as the method of planning. The development of planning theory in a nutshell and what had to be done in order to solve urban problems mainly based on comprehensive planning were also included in my schedule. After all, if urban plans could be realized, we would have livable, sustainable and equitable cities. My aim was clearly "good urbanism" and I had my "tools of urban planning". All I had to do was to use these tools according to the rules I was teaching (and had been taught). As a result, my students agreed on asking "why are these plans not being/can these plans not be implemented, what a relief it would be if they were!", within academic limits and under my authority.

This point of view involved theory taking on the role of rule-making for the practice: If practice would conform to theory, the problems would be gone.

However, it was generally accepted that theory and practice were disconnected. There were heated debates going on about planning theory, the development of planning as a discipline, its relations with other disciplines, the legitimacy of the action of planning, the field's boundaries/limitations and its ideal and actional foundations (its values). While theory was taking on the role of rule-making and leading for practice most of the time, it also could be its echo occasionally. The disconnection between theory and practice was usually defined as a difficulty to overcome, but was also examined in terms of its functionality for educational purposes<sup>7</sup>.

In Sandercock's words, "In the late 1990's the world of planning education and practice uneasily straddles an old planning paradigm, and one that is struggling to be born, in a way that is evocative of Matthew Arnold's great mid-nineteenth-century image of wandering between worlds, one lost, the other yet to be found."<sup>8</sup> Those were the years how planning, that had removed the differences of the postwar era, was abandoned and the transition of cities from being metropolises to cosmopolises were talked about. Arguments were starting about how the space of flows could be included as a part of planning. Jane Manning Thomas had made the call for educating planners for unified diversity for social action back in 1996<sup>9</sup>. In the world of post-modern era, theories of planning were diversifying and developing based especially on the communicative action approach by Habermas<sup>10</sup>.

The differentiation of discourses in planning education were triggered by the changes in the field of planning theory. As a planning teacher, I was following how planning theory was evolving. Adopting the communicative rationality paradigm was an appealing idea as well, but I had my doubts about types of participatory planning (communicative planning, argumentative planning, collaborative planning, ...), because the reason I came back to the academia was how all the participatory planning experiences I had "outside" left me disappointed, after all. The notion of being a "planner worth her salt" triggered wandering away from participatory practice and the "public interest" basis, while being capable of, "having command" of theory triggered desperation in practice. As I was swaying from one side to the other, planning education conferred the inefficacy and disgrace of being a planner on me rather than the opportunity and strength of a "thinking practitioner" or "practical scientist"<sup>11</sup>.

---

7 Scott Campbell and Susan S. Fainstein, "The Structures and Debates of Planning Theory", Scott Campbell, Susan S. Fainstein, (ed.), *Readings in Planning Theory*, (Oxford: Blackwell Publishing, 2005), s. 1-16.

8 Leonie Sandercock, "Towards cosmopolis: Utopia as construction site", Scott Campbell, Susan S. Fainstein, (ed.), *Readings in Planning Theory*, (Oxford: Blackwell Publishing, 2005), s.401.

9 Jane M. Thomas, "Educating Planners: Unified Diversity for Social Action", Scott Campbell, Susan S. Fainstein, (ed.), *Readings in Planning Theory*, Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 356-75.

10 Philip Allmendinger, *Planning Theory*, (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2009).

11 Scott Campbell And Susan S. Fainstein, "The Structures and Debates of Planning Theory", Scott Campbell, Susan S. Fainstein, (ed.), *Readings in Planning Theory*, (Oxford: Blackwell Publishing,

For my educational activities, I had two basic presuppositions, that were derived from theories of planning and education. "If a capable (group of) planner(s) have adequate background information about what a city is, they are able (supposed) to plan a good city" was the first one, while the second went like "If the educator has adequate knowledge (has a good grasp of the subject), they can (should be able to) answer the students' questions in class." While the first aims to improve the notion of the "good and wished-for city as we know it", the second aims to do the same for the "good and wished-for subject". The responsibility and the authority belongs to the planner and educator. If you have the adequate knowledge and skills, you will (might) be able to attain the aims (imposed on you). In other words, if you have the adequate knowledge and skills, the problem might be solved "in the way that it is demanded from you".

Adhering to these presuppositions, I experienced that the fuller my luggage was packed with knowledge, the more prepared I was to give quick answers. Both the questions and their prepared answers increased in number over the years. I knew and gave the answers to students' questions; I was teaching them, and they were learning. However, the answers would not solve the problems. I have not been able to reach the high level of "adequately knowing the subject of urban planning" then, and I still am not able today. Istanbul is being regenerated day by day. Every day, urban studies are being developed. But I do not, cannot have adequate knowledge. I will repeat this in the ontological, epistemological and methodological contexts: I cannot know. This research is the result of a planning educator confronting the state of not being able to know. It is the product of the acceptance of uncertainty.

Along with this acceptance, I reviewed my theoretical orientation and restructured my educational activities accordingly over the years, which was not something that happened overnight and is actually still going on. I tried to read Habermas in company with its criticism. Among theories of planning, I adopted the idea of turning my classes into laboratory in order to functionalize Haley's inclusive approach which improves multicultural communication and learning capacity, based on collaboration that strengthens mutual understanding and trust. I looked through Collaborative Learning, a topic included in the pedagogical formation course I took in 2004. I brought Thomas Gordon's effective communication approach into class with me, whom I was introduced to during my formation, but actually internalized thanks to the Effective Parenting courses I took<sup>12</sup>.

I entered the classroom not to convey what I know, but to discover, to understand, to find meaning and to explain what I did not. I was there to research. I chose to be a researcher planner.

---

2005), s. 1-16.

12 Thomas Gordon, *Etkili Ana Baba Eğitiminde Uygulamalar*, Emel Aksay (çev.), (Istanbul: Sistem Yayıncılık, 2001). Thomas Gordon, *Etkili Öğretmenli Eğitimi*, Emel Aksay (çev.), (Istanbul: Sistem Yayıncılık, 2002). Birsen Ozkan, *Mutlu Aile Mutlu Çocuk*, (Istanbul: Final Yayınları, 2015).



### **3. METHODOLOGY: THE CASE STUDY OF THE COURSE “METROPOLITAN PLANNING IN ISTANBUL”**

While keeping track of my educational activities by the way of participant objectivation suggested by Bourdieu (not to be confused with participant observation) during the last years, “I have always seen myself as an object, but in the meaning of representing a category, not of narcissism,” in his own words<sup>13</sup>. I cared about his promise of the possibility of finding places of real freedom (which are already very scarce) and generating a modest, practical morality if we carry reflexive sociology into action. I turned my classes into a research topic and and submitted a research project suggestion to the Scientific Research Projects Committee of Marmara University. This first attempt of mine was completed with a paper entitled “How Has the Problem of Research Evolved in Urban Studies?” (Marmara University, Scientific Research Projects Committee, project no SOS-D-130416-0151). Even if interrupted every now and then, I continued with the necessary systematic work for my research, while planning my two master’s classes and teaching the others.

As part of this research, I collected data under the categories of students, instructors, pre-class preparations, contents of the course, teaching method, class discipline, teaching activities, students’ reactions and questions and student & instructor assessment & evaluation, using the participant objectivation method. My techniques for compiling data were varied, such as standard forms, surveys and interviews. Then, using these data, I reached some conclusions.

Data on students were collected over time: The documents they submitted for the master’s program application and their performances before the jury were the initial source of data. The second source was the forms I prepared according to Vygotsky’s conceptualization of cognitive readiness, which they had filled out at the beginning of the term<sup>14</sup>. There were five sections in these forms: 1. The student’s demographical information and address. 2. Their relation to the program and the course. 3. Their experience of spaces and places. 4. Association game about their knowledge of fundamental urban and planning concepts 5. Foreknowledge of scientists and sources in the field of urban planning. And my third source of data was the documents from various classes, where the students took notes or drew about the current agenda, their spatial experiences and conceptualization in spontaneous exams. Additionally, written and oral term papers and examination documents were basic sources of data on students.

Information about the instructor and the class was collected from the instructor evaluation forms students had filled out, the class evaluation surveys of the department, the comments delivered to fellow instructors or to the administration and from the instructor’s diary. In addition to the above-mentioned material, lecture notes used by the instructor, forms given to the students, the course plan submitted

---

13 Peter Bourdieu, Louis J. Wacquant, *Düşünümsel bir antropoloji için cevaplar*. Nazlı Ökten (çev) (Istanbul: İletişim Yayınları, 2003), s.205.

14 L. S. Vygotsky, *Düşünce ve Dil*, S. Koray (çev.), (Istanbul: Kuram Yayınları, 1998).

to the institute and the class project report by a student who compiled their and their friends' notes were used to acquire data on the contents of the course, the educational activities and class discipline.

While techniques for data varied, a case study has been done methodologically based on participant objectivation. By comparative evaluation, data were turned into findings. Due to the qualitative approach of the study, the findings are presented in the end, in the form of potential hypotheses. A critical and reflective stance was adopted throughout the whole study.

#### **4. ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS/FINDINGS: WHAT A RESEARCHING CITY PLANNER HAS LEARNED**

The Metropolitan Planning in Istanbul lectures subject to this case study are part of the curriculum of the Global Cities and Istanbul Studies Master's Program of the Institute of Social Sciences. The program offers both options of completion with or without thesis. Among the students who receive acceptance to the program without thesis, the ones who are permanent or temporary employees of municipalities or subsidiaries and participations receive automatically 75% scholarship according to the protocol signed by the Turkish Union of Municipalities and Marmara University. This collaboration of the university and the union of local governments was able to activate the program to guide the city makers of Istanbul, who are in charge in local governments.

The History of Istanbul, The Administration Structure and Governance Process in Istanbul, The Economic Structure and Development of Istanbul, Metropolitan Planning in Istanbul, Comparative Metropolitan Governments, Scientific Research Methods are the classes of the first term. The class schedule of the second term constitute of Istanbul's Culture and Aesthetics, Istanbul and Environmental Management, The Demographic Structure of Istanbul, Strategical Management and Strategical Planning in Istanbul and Metropolitan Financial Management. The teaching staff includes sociologists, political scientists, environmental scientists, financiers and experts of public administration and international relations. The instructor of the course in question is one of the three urban planner educators in the staff.

39 students took part in the two Metropolitan Planning in Istanbul classes (one each in the programs with and without thesis) during the 2016-2017 school year. All of them approximately were practitioners; 28 students had been working on different levels of management in several municipalities of Istanbul, two of them were deputy mayors and one student was an alderman. 9 students had been working in NGOs in Istanbul. Only two of the students were unemployed.

While occupational origins varied from engineer to firefighter, gathered data on students show that senior manager municipal employees were the majority of the group. Students who never went abroad and who form the elite layer of the space

of flows<sup>15</sup> coexist within the classes, where the ages ranged from 22 to 51. On one hand, there are ones who preserved strong attachment to their hometowns and fellow townsmen; on the other, there are “villagers without a village”<sup>16</sup> who came to Istanbul as a result of forced migration and lost all connection with their hometown. Squatters and villa residents seem to have met in the same classroom as students. Being members of different urban groups, they are also scattered to various districts of Istanbul due to the city’s labor and housing markets. Among the students working in Istanbul’s municipalities that belong to the political party in power and the opposition parties, the number of them working for the party in power is dominating. Additionally, it can be deduced that the class profiles represents the segregation that has been debated to have increased in Istanbul’s social texture in the last years.

Each course contains 10 units of presentation and discussion. Each unit is to be taught during one lecture a day of the week. Each lesson is between one and three hours long, depending on the topic. A new topic is presented with a catchy question. Students’ criticism and comments are received by the educator in manageable quantities, with free-flowing conversation following right after.

The lessons were formulated according to two models that have been interwoven: the simulation of the planning process and the black box model. The classical planning process diagram was utilized as well, while the lessons were configured based on planning theory. As is known, basic steps of the planning process are a common key for planners: It is possible to list them with reference to Keleş and to Friedmann, show them in a diagram like APA does or copy them from the Habitat report<sup>17</sup>. As for the lessons, the starting point was to see the class as an arena of debate as Healey<sup>18</sup> suggests as part of the spatial strategy formulation and then follow the steps of flow as follows: the scope and style of discussion, sorting through the arguments, creating new discourse, agreement and critique.

---

15 Manuel Castells, *Ağ toplumunun yükselişi/enformasyon çağı: Ekonomi, toplum ve kültür* (Cilt 1), Ebru Kılıç (çev.), (İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2005).

16 Sema Erder, *Köysüz ‘köylü’ göçü, Görüş*, 34, 1998, s. 24-26.

17 Ruşen Keleş, *Kentleşme Politikası*, (Ankara: İmge Yayınları, 2012), s. 155, John Friedmann, *Planning in the public domain: From knowledge to action*, (New Jersey: Princeton University Press, 1987), s.37-38, American Planning Association, *Planning and urban design standards*, (John Wiley & Sons, 2006), UN-HABITAT, *National urban policy: A guiding framework*, (UN-Habitat, HS Number: HS/090/15E, 2015).

18 Patsy Healey, “The communicative turn in planning theory and its implications for spatial strategy formation, *Environment and Planning B: Planning and design*, vol. 23, no. 2, 1996, s. 217-234.

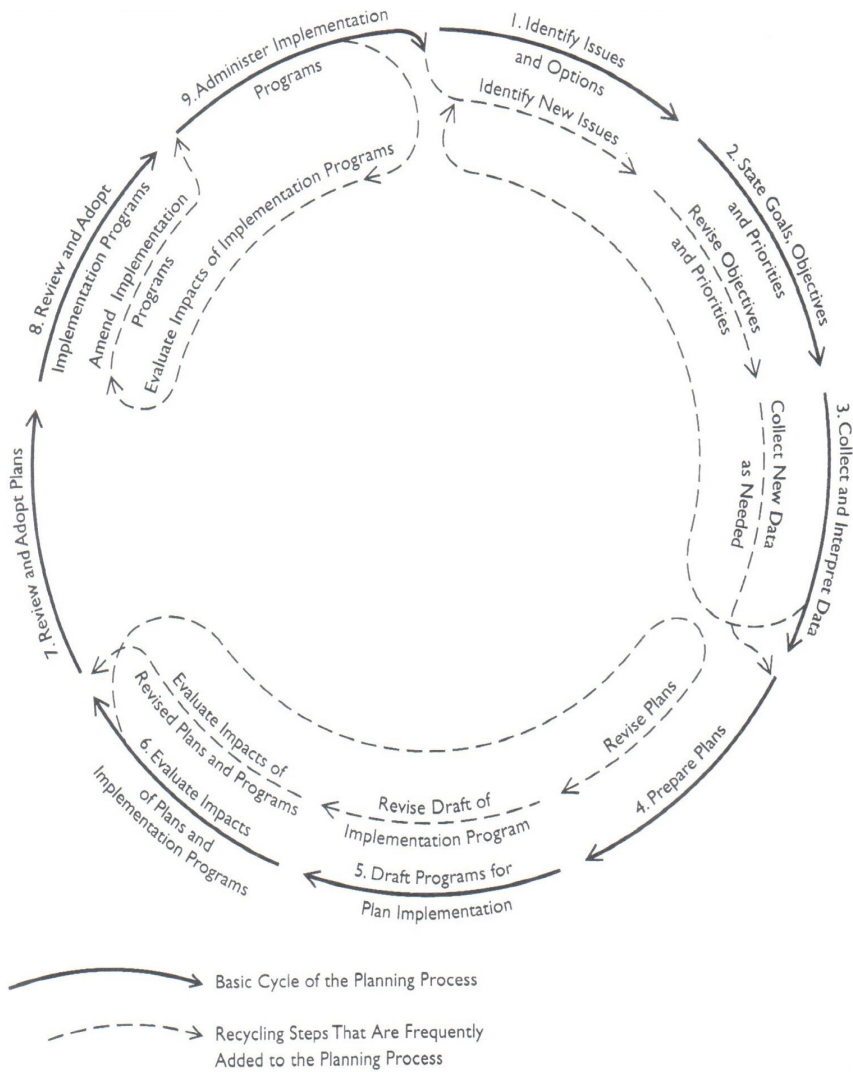


Figure 1 - The Planning Process

During each class (in other words, black box), we constructed the topic using the participants' questions and answers which were "derived" from each other and then knowledge was processed and became shared. (After first week's class) each day we repeated/copied the residue of the previous class and also multiplied it. While the classes kept going on (in a cycle), the residues of knowledge kept accumulating in

layers and formed an iceberg.<sup>19</sup> Regardless of the fact that I had flexibly mapped out the topics forming the iceberg in the beginning of the term, the class contents evolved with the students' questions and my following of their interests and knowledge during the term. Each week, I brought forth a caption, a suggestion for a question. These captions expanded and transformed by the debates in the class. The classes were stylistically conforming to the standardization requested by the university, but they flowed with the students' knowledge and were constructed accordingly. Some question (caption) examples and what kind of research questions (topic of study) these correspond to for the instructor are as follows:

Introduction to the field of urban planning: description and development of knowledge, science and urban studies.

Activity of "locating" Istanbul in 2016 and in the universe as a built environment

As a member of the homo sapiens, the instructor's attempt of "participant objectivation" in the academy

What are the essential elements of cities? What are the similarities and differences between the first cities and the contemporary cities? Describing the evolution of cities as historical and geographical contingencies.

Discussing the elements and sequence of urban DNA and designing questions for the patterns of the dynamics of transformation.

How do we experience, perceive and represent (a city) Istanbul? (The students describe the way they take to school with drawings. These drawings are discussed with Lefebvre's triad, also using input from Harvey and Castells<sup>20</sup>).

Re-deciphering the capitalist and global character of (a city) Istanbul from various aspects.

What are the main questions of planning theory? How can the relation between urban politics and planning be described?

Relating the object of planning, namely the city to the method of planning, namely decision-making mechanisms: Moving away from the distinction of object and method in planning theory. Examination of decision-making mechanisms in Istanbul's construction/development process.

How was Istanbul urbanized? What kind of role did planning play in this process?

---

19 The iceberg metaphor lays emphasis on the unseen portion of the accumulation as well as on being foundationless, the possibility of slides and vulnerability.

20 Henri Lefebvre, *Mekânın Üretimi*, Işık Ergüden (çev.), (İstanbul: Sel Yayıncılık, 2014). David Harvey, *Postmodernliğin Durumu*. Sungur Savran (çev.), (İstanbul: Metis Yayınları, 1999). Manuel Castells, *Kent, sınıf, iktidar*. Asuman Erendil (çev.), (Ankara: Bilim ve Sanat, 1997). Manuel Castells, *Ağ toplumunun yükselişi/enformasyon çağı: Ekonomi, toplum ve kültür* (Cilt 1), Ebru Kılıç (çev.), (İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2005).

Realizing the interdependence between the socioeconomic and political-governmental structures and that planning is located within this interdependence. Analysis of the structural background of problems caused by conjuncture.

Examining the planning of Istanbul from various aspects historically and pluralistically.

Keeping track of Istanbul's planning agenda: What are the mega projects, relevant organizations, plans in force, new demands?

To perceive the existence and the role of alternative realities in understanding, explaining and designing Istanbul, becoming aware of the choices and the variety of them.

Examining the "preference falsification"<sup>21</sup>.

7. Discussing the urban transformation practices and their results, the fact of gentrification and evolving publicity in Istanbul.

Expanding the boundaries of generating alternatives.

Utilizing the planning classes as an alternative space for dialogue and a public place.

8. What are the main foundations of urban planning? What are the planning principles specified in the constitution and international documents? Bringing the principles of urban planning up for discussion.

Paneling the references.

Seeking and discovering shared values (the "communals")

Casting and playing out roles in Istanbul's planning; right now right here.

Discovering the plurivocality of the conceptualization of public interest (all over again).

The list above is the knowledge formed by the subjects in the classroom and dissected by the instructor who used the method of participative objectification. Below follows the evaluation of the course and instructor by the students.

Some of the questions that were included in the survey that includes closed ended, ordered alternative questions (I don't agree at all, I don't agree, No comment, I agree, I completely agree) anonymously filled out by the students with the purpose of evaluating the course and the instructor, were about: the suitability of the course's reading material, the intensity of the necessary amount of study for the class compared to other classes, the encouragement the class provides for thinking and creativity, the benefits of the course compared to other courses. On the other hand, questions about the instructor included: the level of the instructor's knowledge about the subject, the level of the instructor's encouragement for asking questions, discussion

---

21 Timur Kuran, *Yalanla yaşamak*, Alp Tümertekin (çev). (Istanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2013).

and class participation, if s/he evaluates the students' work fairly, if s/he is reachable out of class, if the students would like to take another class from the same instructor and the instructor's overall situation (from poor to excellent). The majority of answers in both of the surveys were either "I agree" or "I completely agree". The questions where the "I don't agree" and "I don't agree at all" were marked, were those about comparing the class to others. Two among the total of thirty nine students marked "I don't agree" for the statement "the class is more beneficial compared to other classes". Six students marked "No comment" for the same question. Also the students stated that they studied less for other classes.

In the class improvement survey including three open ended questions, students specified the positive aspects of the class, the points where they think it should improve and three adjectives they would use to describe the instructor. Considering its content and style, the most significant feature of the class appeared as "full participation". While this particular style usually is approved of, it apparently had disadvantages for some of them such as "The class is so interactive that I sometimes forgot what we were talking about", in a student's words.

The need for clearer and more concrete share of knowledge was a concern generally expressed. In addition, the surveys revealed a warning for the instructor to care about the students' profile, as can be seen in some student comments below:

"I think that the course should be simplified and include more visual material for people with different undergraduate degrees to understand better."

"Students who were not sufficiently equipped for the class would benefit from short reading texts on the topics or similar material which would be helpful for them to reach the same level as others. The subjects can be discussed in a more clear and concrete way."

"The definitions of scientists such as Harvey and Castells were not internalized by the class. The current issues of people, institutions, history and lawsuits in metropolitan practice that we had in the last days attracted our interest a lot more. Concrete concepts could be included more."

"Every essential aspect has been dwelled on here. In addition, there could be more examples. There could be more bad examples which are more concrete, to compare with what should have been instead."

The positive evaluations of the course indicate some really important outputs. A student who worked as administrator said that the class "raised awareness. It put it in my mind that I have the duty of planning cities for future generations."

Another student who was an alderman stated "I know that I am not alone in my worries for Istanbul, where my children are going to live in the future. I will have a louder voice from now on."

The students' comments highlighted that the instructor had an "unbiased" attitude towards all, despite most of them were working in municipalities which belong to the political party in power and their arguments tended to favor the power:



“No project was aggrandized just because it was made by the power. There was not even a doubt about that in the class.”

“The students’ point of view and way of thinking have shown resistance to accept a new one. There could be different strategies to overcome this. But in the end, the instructor’s strategy worked as well.”

Ultimately, these courses were “thought-provoking and informative, provided motivation to do research” in a student’s words and have also been guiding and expanding horizons for the instructor.

## CONCLUSION: THE JOURNEY OF BEING A CITY PLANNER

I am one of the instructors who has been trying to bring the possibilities of participative planning into class with my urban planning courses that I have been giving since years. I am utilizing effective communication in generating collaboration with my students. I am carrying out my experience keeping in mind that “Experience can be reversely educative”, as Dewey advised. Still contemplating about if my classes should be a topic for research, I am trying to find out what benefits could come from analyzing the classes as case studies. What could planning education gain from the comparative analyses of instructor’s experiences with city makers as students from various disciplines, all over the world? Planning theory and practice, or cities, students, educators... I am not sure...

Examining the findings of case studies from the Istanbul Metropolitan Planning classes, the outcomes, the challenges confronted... Can these really act as guides?

In classes, when the topics were presented in form of open ended questions which we sought answers for together, the doors to possibilities for collective reflexivity opened up slightly. Now and then, our synergy and our flow generated some kind of public interest. One day, when I was thinking that particular class was an example of relationality for public interest, I was not expecting it at all when suddenly a student told me “to give them the ‘right’ information (notes) and dismiss the class instead of wearing myself out for nothing”. I wanted to quit and leave the class, but I didn’t. I realized that planners are in quest for power to generate public interest, as planners. Planners are the ones authorizing public interest in their city. But at the same time, I was able to observe that the motto of “Public interest means solving the citizens’ problems, to protect their property and to maximize their profit” were reflected on my students’ actions who were aldermen, deputy mayors and advisors. Together, we looked for ways to regard public interest and also building it as a “win-win” situation as matters of creating common interest (“A single zero leads the whole multiplication to zero.”<sup>22</sup>), rather than creating total benefit.

---

22 Margeret S. Archer, “Kollektif Düşünümsellik: İlişkisel Bir Örnek”, Cristoher Powell, François Depelteau, İlişkisel Sosyoloji, Özlem Akkaya (çev.), (Ankara: Phoenix yayınları, 2015), s.249, alıntı Stefano Zamagni “The Proximate and Remotes causes of a crisis foretold”, 2011.

I realized that two variables stood out in the way my students participated in this pursuit. One of these is the student's aim in enrolling in the program (obtain diploma, acquire status, curiosity) and the second is if the student was able to generate a sense of belonging to the class or not. The symptoms for their levels of belonging could be observed in their positive or negative reactions to each other during class, the seats they chose to sit, their conversations and arguments during breaks and (partially) in their friendships after class. The stronger their relations became, the more they wanted to defend the common grounds they had and the more they resisted to opposite ways of thought. Additionally, I noticed that factors such as the students' personal development level, their knowledge in the field and political preferences were affecting their performance of class participation in an indirect way.

While playing out my role as an instructor in taking part in discussions, listing arguments and forming a new and common discourse, the part both most difficult and helpful for me was to attain intellectual and emotional acceptance; in other words, to understand the other(s) (the antithesis). Regardless of how unfavorable the idea sounds, I realized that I was able to understand the other and as a result to become independent and flexible, as long as I kept accepting them intellectually and emotionally. Accepting a disagreeable idea or action was not the same with approving it; in fact it was a prerequisite to change it or play a part in the change. For freedom, the connection with the opposite had to be severed. Thus flexibility could arise. Apparently, in the instructor evaluation forms students described these efforts with adjectives such as questioning, question-provoking, fair and unbiased.

During the whole term, I was able to reach neither the sufficient flexibility nor the sufficient concreteness to solve the problems. My efforts in dealing with issues in dual languages of both theory and practice did not satisfy my students. While they kept demanding more concrete and ready solutions, I, as a planner educator, was busy looking for ways to decipher/solve the formula for the pattern in practice together with them. Very often, I reminded myself Crick's warning against blind faith in democracy and about how much should be expected from science in discovering the objective truth, who also describes politics as reconciliation<sup>23</sup>. I kept repeating that our demand for "democracy" and "truth" in Istanbul's aggravated circumstances also came with the obligation and opportunity of finding creative ways for Istanbul. As a consequence, the findings of these case studies in class revealed my dependence on methodical generation of knowledge (research) in planning, while they pulled me into the boundaries of critical pedagogy as an academician.

In the end, as participants of the course of Metropolitan Planning in Istanbul during the 2016-2017 term in Marmara University, we tried to create a humble and temporary space of dialogue and an alternative public area. Even if we did not succeed yet, not having consented to the existing, having enough courage to try to change; are these not "planning" itself?

---

<sup>23</sup> Andrew Heywood, *Politics*, (Palgrave, 2013).

As stated by Aesop 2017 under the title of Urban Futures: Challenges and Vision, “Inspired by Harvey and Lefevbre, the track invites you to envision “an alternative urban life that is less alienated, more meaningful and playful but ... conflictual and dialectical, open to becoming, to encounters (both fearful and pleasurable), and to the perpetual pursuit of the unknowable novelty”. I am aware that we have possibility of making comparative analyses with educators who respond to this invitation and wish to open their classes to participant objectivation. With this paper (this beginning), I am gathering my pride as a planner instead of my embarrassment as one, as I celebrate the 30th year of my start to planning education and my journey of becoming a planner.

## BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

- Allmendinger, Philip. *Planning Theory*, Palgrave Macmillan, Hampshire 2009.
- American Planning Association, *Planning and Urban Design Standards*, John Wiley & Sons, 2006.
- Archer, Margeret S. "Kollektif Düşünümsellik: İlişkisel Bir Örnek", Cristoher Powell, François Depelteau, *İlişkisel Sosyoloji, Özlem Akkaya (çev.)*, Phoenix Yayınları, Ankara 2015.
- Bourdieu, Peter. *Homo Academicus*, Stanford University Press, California 1988.
- Bourdieu, Peter; Louis J. Wacquant. *Düşünümsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar*. Nazlı Ökten (çev), İletişim Yayınları, İstanbul 2003.
- Campbell, Scott; Susan S. Fainstein. "The Structures and Debates of Planning Theory", Scott Campbell, Susan S. Fainstein, (ed.), *Readings in Planning Theory*, Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 1-16.
- Castells, Manuel. *Ağ Toplumunun Yükselişi/Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür (Cilt 1)*, Ebru Kılıç (çev.), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2005.
- Castells, Manuel. *Kent, Sınıf, İktidar*. Asuman Erendil (çev.), Bilim ve Sanat, Ankara 1997.
- Erder, Sema. Köysüz 'Köylü' Göçü, *Görüş*, 34, 1998, s. 24-26.
- Friedmann, John. *Planning In The Public Domain: From Knowledge To Action*, Princeton University Press, New Jersey 1987.
- Gordon, Thomas. *Etkili Ana Baba Eğitiminde Uygulamalar*, Emel Aksay(çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul 2001.
- Gordon, Thomas. *Etkili Öğretmenli Eğitimi*, Emel Aksay(çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002.
- Gülersoy, Nuran Z.; et al. *Türkiye'de Şehir ve Bölge Planlama Eğitiminde Kalite Geliştirme ve Akreditasyon, Türkiye Planlama Okulları Birliği III. Dönem Çalışmaları, İTÜ Şehir ve Bölge Planlaması Bölümü*, İstanbul 2007.
- Harvey, David. *Kent Deneyimi*, Esin Soğançılar (çev.), Sel Yayıncılık, İstanbul 2016.
- Harvey, David. *Postmodernliğin Durumu*, Sungur Savran (çev.), Metis Yayınları, İstanbul 1999.
- Healey, Patsy. "The communicative turn in planning theory and its implications for spatial strategy formation", *Environment and Planning B: Planning and design*, vol. 23, no. 2, 1996, s. 217-234.
- Heywood, Andrew. *Politics*, Palgrave, 2013.
- Keleş, Ruşen. *Kentleşme Politikası*, İmge Yayınları, Ankara, 2012.
- Kuran, Timur. *Yalanla Yaşamak, Alp Tümertekin (çev)*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2013.
- Lefebvre, Henri. *Mekânın Üretimi*, Işık Ergüden (çev.), Sel Yayıncılık, İstanbul 2014.
- Ozkan, Birsen. *Mutlu Aile Mutlu Çocuk*, Final Yayınları, İstanbul 2015.
- Sandercock, Leonie. "Towards cosmopolis: Utopia as construction site", Scott Campbell, Susan S. Fainstein, (ed.), *Readings in Planning Theory*, Blackwell Publishing, Oxford 2005, s.401-10.
- Tasan-Kok, Tuna; et al. "'Float like a butterfly, sting like a bee': giving voice to planning practitioners", *Planning Theory & Practice*, Vol. 17, No 4, 2016, s. 621-51.
- Thomas, Jane M. "Educating Planners: Unified Diversity for Social Action", Scott Campbell, Susan S. Fainstein, (ed.), *Readings in Planning Theory*, Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 356-75.
- UN-HABITAT, *National Urban Policy: A Guiding Framework*, UN-Habitat, HS Number: HS/090/15E, 2015.
- Vygotsky, L. S. *Düşünce ve Dil*, S. Koray (çev.), Kuram Yayınları, İstanbul 1998.



# Küresel Kriz Sonrası Türkiye’de Yeni Para Politikası Yaklaşımının Benimsenmesinde Sermaye Akımlarının Rolü ve Sermaye Kontrollerine İlişkin Bir Değerlendirme

Nagehan KESKİN\*

## Özet

2008 yılında ortaya çıkan küresel finans krizi sonrası dönemde gelişmiş ülke merkez bankaları tarafından uygulanan genişletici para politikaları, diğer gelişmekte olan ülke (GOÜ) ler gibi Türkiye’ye yönelik sermaye akımlarını önemli ölçüde arttırmıştır. Kısa vadeli ve yoğun sermaye girişlerinin birçok kanaldan finansal istikrarı olumsuz yönde etkilemesi, fiyat istikrarının yanı sıra finansal istikrarı da gözeten alternatif bir para politikası yaklaşımının benimsenmesine yol açmıştır. Bu çerçevede Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB), enflasyon hedeflemesi rejiminde temel politika aracı olarak kullandığı kısa vadeli faiz oranına ilave olarak, finansal riskleri sınırlandırabilmek amacıyla faiz koridoru, zorunlu karşılıklar ve rezervo opsiyonu mekanizması (ROM) gibi birbirini tamamlayıcı araçların bir arada kullanıldığı yeni bir para politikası yaklaşımı geliştirerek 2010 yılının sonunda uygulamaya koymuştur. Bu çalışmanın amacı, TCMB tarafından uygulamaya konulan yeni para politikası yaklaşımının benimsenmesinde ve politika araçlarının kullanımında sermaye akımlarının rolünü ortaya koymak ve aynı zamanda sermaye akımlarının yönetilmesinde kullanılacak alternatif bir araç olarak sermaye kontrollerine dikkat çekmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Sermaye Akımları, Küresel Finans Krizi, Para Politikası, Finansal İstikrar, Sermaye Kontrolleri

**JEL Sınıflama Kodları:** E44, E52, E58, F30, F32

## The Role of Capital Flows in the Adoption of New Monetary Policy Approach in Turkey after The Global Crisis and an Assessment on Capital Controls

### Abstract

Expansionary monetary policies applied by developed country central banks after the global financial crisis in 2008 significantly increased capital flows to Turkey as much as other developing countries. The adverse impact from many channels of short-term and intensive capital inflows on financial stability has led to the adoption of an alternative monetary policy approach that takes not only price stability but also financial stability into consideration. In this context, at the end of

\* Dr. Öğr. Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, nagehan.keskin@deu.edu.tr

2010 Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT) has developed a new monetary policy approach and put into practice that uses complementary instruments such as interest rate corridor, reserve requirements and reserve option mechanism (ROM) in order to limit financial risks in addition to short term interest rate used as a basic policy tool in inflation targeting regime. The aim of this work is to reveal the role of capital flows in the adoption of the new monetary policy approach implemented by the CBRT and in the use of policy instruments and at the same time to draw attention to capital controls as an alternative tool that can be used to manage capital flows.

**Keywords:** Capital Flows, Global Financial Crisis, Monetary Policy, Financial Stability, Capital Controls

**JEL Classification Codes:** E44, E52, E58, F30, F32

---

## 1. GİRİŞ

2008 yılında ABD’de başlayan ve daha sonra etkileri birçok ülkeye yayılarak küresel hale gelen finansal krizin ardından gerek gelişmiş gerekse GOÜ merkez bankaları krizin yıkıcı etkilerini azaltmaya odaklanmıştır. Bu bağlamda ilk olarak geleneksel para politikası anlayışı çerçevesinde faiz indirimlerine başvurularak faiz oranlarında yüksek miktarda düşüş gerçekleştirilmiştir. Ancak faiz indirimlerinin gelişmiş ekonomilerde iç talebi canlandırmakta yetersiz kalması, gelişmiş ülke merkez bankalarını miktarsal bir genişleme süreci başlatmaya yönlendirmiştir. Bu çerçevede başta ABD Merkez Bankası (FED) olmak üzere Avrupa Merkez Bankası (ECB), İngiltere Merkez Bankası ve Japonya Merkez Bankası gibi otoriteler geleneksel olmayan para politikalarına başvurarak, büyük ölçekli varlık alımları ve uzun vadeli fonlama gibi politikalarla piyasalara çok yüksek miktarda likidite sağlamışlardır<sup>1</sup>.

Küresel finans krizi sonrasında, gelişmiş ülke merkez bankaları tarafından uygulamaya konulan parasal genişleme politikaları ile artan küresel likidite, GOÜ’lere sermaye girişlerini hızlandırmıştır. Sermaye girişlerinin yoğun ve kısa vadeli olması, GOÜ ekonomilerini, ulusal para biriminde değerlenme, kontrolsüz kredi genişlemesi ve cari açığa artış gibi çeşitli kanallardan olumsuz yönde etkileyerek finansal istikrar açısından önemli bir risk oluşturmaktadır. Öte yandan sermaye akımlarında ani kesinti meydana gelmesi ihtimali de finansal istikrar açısından risk yaratmaktadır. Yoğun sermaye girişlerinin finansal istikrar üzerinde oluşturduğu bu riskler, küresel kriz sonrası dönemde GOÜ’lerin para politikası duruşlarında sermaye akımlarının belirleyici bir rol oynamasına yol açmıştır<sup>2</sup>. Bu bağlamda sermaye akımlarının olumsuz etkilerini sınırlamak, finansal ve makroekonomik istikrarı desteklemek amacıyla bazı GOÜ’ler sermaye kontrollerine başvururken (örn. Brezilya, Şili, Kolombiya),

---

1 Yasemin Barlas ve Neslihan Kaya, “Parasal Genişleme Politikalarının Gelişmekte Olan Ülke Portföy Akımları Kompozisyonuna Etkisi”, TCMB Ekonomi Notları, Sayı: 2013-01, Ocak, 2013, s.2; TCMB, “Bülten”, Sayı:40, Aralık, 2015(a), s.2.

2 TCMB, “Enflasyon Raporu, 2011-III”, 2011(a), s.27; TCMB, “Enflasyon Raporu, 2010-IV”, 2010(a), s.27.



aralarında Türkiye’nin de bulunduğu bazı GOÜ’ler ise para politikalarında daha esnek bir yaklaşımla politika araçlarını çeşitlendiren bir yaklaşım benimsemişlerdir<sup>3</sup>.

Gelişmiş ülke merkez bankalarının küresel finans krizi sürecinde izlediği genişletici para politikaları Türkiye ekonomisini de etkilemiş, artan sermaye girişleri Türk Lirası (TL) nın değerlenmesine, kredi büyümesinin hızlanmasına ve cari işlemler dengesinin bozulmasına neden olmuştur. Cari açığın GSYİH’ye oranının yüksek olması nedeniyle dış risklere karşı duyarlı olan Türkiye’de, cari dengenin hızla bozulması ve aynı zamanda finansmanında kısa vadeli sermaye akımları ile portföy yatırımlarının payının giderek artması, küresel risk iştahında meydana gelebilecek ani değişimlere karşı ekonominin kırılganlığını arttırarak makroekonomik ve finansal istikrara ilişkin kaygıları gündeme getirmiş ve alternatif bir para politikası yaklaşımını gerekli kılmıştır<sup>4</sup>. Bu çerçevede TCMB, 2006 yılından beri uygulamakta olduğu enflasyon hedeflemesi rejiminin çerçevesini, finansal istikrarı da içine alacak şekilde genişleterek, özellikle dış denge ve sermaye akımlarından kaynaklanan makro finansal riskleri azaltmayı hedefleyen yeni bir para politikası yaklaşımı tasarlayarak, 2010 yılının sonlarından itibaren uygulamaya başlamıştır. Yeni para politikası yaklaşımında TCMB, enflasyon hedeflemesi rejiminde temel politika aracı olarak kullandığı kısa vadeli faiz oranına ek olarak, finansal istikrarı sağlamak amacıyla faiz koridoru, zorunlu karşılıklar ve rezerv opsiyonu mekanizması gibi birbirini tamamlayıcı farklı politika araçlarını bir arada kullanmaya başlamıştır<sup>5</sup>.

Bu çalışmanın amacı, çeşitli makroekonomik göstergelerden hareketle TCMB’nin 2010 yılının sonunda uygulamaya koyduğu yeni para politikası yaklaşımının benimsenmesinde sermaye akımlarının rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma, TCMB’nin yeni para politikası yaklaşımının belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı veya başarısızlığından bağımsız olarak, uygulamaya konulan yeni politika yaklaşımının benimsenmesinde ve bu politika çerçevesinde ortaya çıkan politika araçlarının kullanımında sermaye akımlarının nasıl bir rol oynadığına ilişkin bir durum tespiti yapmak ve aynı zamanda sermaye akımlarının yönetimi kapsamında kullanılabilir alternatif bir araç olarak sermaye kontrollerine dikkat çekmek amacıyla betimsel bir yaklaşım izlenerek kaleme alınmıştır. Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde GOÜ’lerde sermaye akımları ile finansal istikrar arasındaki ilişki açıklanmakta ve küresel finans krizinin GOÜ’lere yönelik sermaye akımları üzerindeki etkisi hakkında bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümde para politikası ile finansal istikrar arasındaki ilişki incelenmektedir. Dördüncü bölüm TCMB’nin yeni para politikası yaklaşımının açıklanmasına ayrılmıştır. Beşinci bölümde sermaye akımlarının yönetilmesinde kullanılabilir alternatif bir araç olarak sermaye kontrollerine değinilmekte, sonuç bölümünde ise genel bir değerlendirme ile politika önerileri yer almaktadır.

3 TCMB, “Enflasyon Raporu, 2013-IV”, 2013(a), s.97,99; TCMB, “Enflasyon Raporu, 2012-I”, 2012(a), s.95-96.

4 Erdem Başçı ve Hakan Kara, “Finansal İstikrar ve Para Politikası”, TCMB Çalışma Tebliği, No:11/08, Mayıs, 2011, s.2; TCMB, “Bülten”, Sayı:29, Mart, 2013(b), s.2.

5 TCMB, “Parasal Aktarım Mekanizması”, Ankara, 2013(c), s.12.

## 2. SERMAYE AKIMLARI VE GOÜ'LER

### 2.1. GOÜ'lerde Sermaye Akımları ve Finansal İstikrar

Finansal istikrar kavramının çok boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle, ekonomi literatüründe üzerinde görüş birliğine varılan tek bir tanımı bulunmamaktadır<sup>6</sup>. Finansal sistemdeki gelişmelerin tahmin edilmesinin güç olması, finansal sistemin dinamik yapısı ve ülkeden ülkeye farklılık göstermesi tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Net bir tanım olmamakla birlikte finansal istikrar, finansal sistemin parçası olan ekonomik fonksiyonların (ödeme sistemi, risk dağıtımı, kaynakların etkin dağılımı) beklenmeyen bir durumda oluşabilecek şoklara karşı dayanıklılığını ve faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmesini ifade etmektedir. Finansal istikrarın daha iyi anlaşılabilmesi açısından finansal istikrarsızlığın tanımlanmasının da önemli olduğu düşünülmektedir. Finansal istikrarsızlık ise genel olarak varlık fiyatlarında ani ve aşırı dalgalanmalar görülmesi, finansal kurumların işlevlerini yerine getirmesinde aksaklıklar yaşanması, ulusal veya uluslararası kredi sisteminin işleyişinin bozulması olarak tanımlanabilir<sup>7</sup>.

Birçok faktörün rol oynadığı karmaşık bir yapıya sahip olan finansal istikrar kavramı, ekonomilerin yapısına göre farklı şekillerde ele alınabileceği gibi aynı ekonomi içinde finansal istikrara dair önem atfedilen göstergeler de zaman içerisinde değişebilmektedir<sup>8</sup>. Finansal risklerin birçok sebebi olmasına rağmen, gelişmekte olan dışa açık ekonomilerde makroekonomik ve finansal istikrara dair risklerin daha çok küresel gelişmelerden kaynaklandığı görülmektedir<sup>9</sup>. Bu bağlamda, Türkiye gibi gelişmekte olan dışa açık ekonomiler açısından finansal istikrar kavramı, gelişmiş ülkelerdeki gibi varlık fiyatlarında gözlenen aşırı şişkinlikten doğan sorunlar ve riskli bankacılık uygulamalarından ziyade sermaye akımlarındaki oynaklıklar ve bunun yol açtığı sorunlarla ilişkilendirilmektedir<sup>10</sup>.

Geçmiş tecrübeler Türkiye'nin de içinde bulunduğu GOÜ'lerde, ekonomik büyüme için gerekli fon ihtiyacını sağlayan sermaye akımlarının (sermaye giriş-çıkışlarının), çeşitli finansal ve makroekonomik riskleri de beraberinde getirdiğini göstermektedir. Sermaye girişleri firmaların finansman ihtiyacını karşılamakta, kredi erişimini kolaylaştırarak tüketim harcamalarını hızlandırmakta ve ülkede döviz arzını arttırarak ulusal paranın değerlenmesine neden olmaktadır. Yoğun sermaye girişlerinin gerçekleştiği dönemlerde gerekli finansman ihtiyacını yurt dışından karşılayabilen üreticiler, bir taraftan ara malı ve yatırım mallarını kolaylıkla ithal ederek üretimlerini

6 Seyhun Doğan ve Çiğdem Börke Tunali, "Küreselleşme Sürecinde Finansal İstikrar-Para Politikası İlişkisi: Türkiye İçin Bir Değerlendirme (2001 Krizi Sonrası)", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt:61, Sayı:2, 2011, s.52, <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifm/article/view/1023009178>, (14.06.2016).

7 TCMB, "Finansal İstikrar: Türkiye'de Finansal İstikrar Gelişmeleri", Ankara, 2015(b), s.6.

8 A.Hakan Kara, "Küresel Kriz Sonrası Para Politikası", TCMB Çalışma Tebliği, No:12/27, Haziran, 2012, s.5; Başçı ve Kara, a.g.e., s.11.

9 TCMB, "2013 Yılı Para ve Kur Politikası", 25 Aralık, Ankara, 2012(b), s.3.

10 Murat Üçer, "Son Para Politikası Uygulamaları Üstüne Gözlemler", İktisat İşletme ve Finans, 26(302), 2011, s.46; Kaan Öğüt ve Sercin Şahin, "Türkiye'de Finansal İstikrar Sorununa Sistem Dinamiği Yaklaşımı", TEK Uluslararası Ekonomi Konferansı, 1-3 Kasım, İzmir, 2012, s.9, <http://teacongress.org/papers2012/OGUT-SAHIN.pdf>, (22.08.2016).

arttırabilmekte, diğer taraftan da yeni yatırımlar gerçekleştirebilmektedirler. Ayrıca kredi olanaklarının artması sonucunda tüketim harcamaları da hızlanabilmektedir. Diğer taraftan döviz arzının artması sonucunda ulusal paranın değer kazanması, ithalatın maliyetini gerek üreticiler gerekse tüketiciler açısından azaltmak suretiyle ithalatta artışa yol açarak cari açığı arttırmaktadır. Sermaye girişlerinin cari açığı arttırıcı etkisi, özellikle cari açığın yüksek olduğu ülkeler için önemli bir risk unsuru teşkil etmektedir. Özellikle sıcak para olarak nitelendirilen kısa vadeli sermaye akımları ve portföy yatırımlarının risk algılamalarındaki dalgalanmalara aşırı duyarlı biçimde hareket etmesi, GOÜ’lerde finansal istikrar üzerinde önemli bir risk oluşturmaktadır<sup>11</sup>. Aynı zamanda sermaye girişlerinin kredileri arttırması ve kullanılan kredilerin verimsiz yatırımlara dönüşmesi veya ithal mal tüketimini arttırması gibi nedenlerle etkin yönetilememesi durumu da, geri ödeyememe riskini beraberinde getirerek istikrarsız bir ortam oluşmasına sebep olabilmektedir<sup>12</sup>.

Sermaye girişlerinin ortaya çıkardığı bu kırılgan yapı nedeniyle oluşabilecek ani sermaye çıkışları durumunda da GOÜ’ler birtakım zorluklarla baş etmek durumunda kalmaktadırlar. Ülkeden sermaye çıkışı ile dövize olan talebin artması ulusal paranın değer kaybetmesine yol açmakta, ulusal paradaki değer kaybı ise ithal mal fiyatlarını arttırmaktadır. Bu durumda finansman ihtiyacını yurt dışından karşılamaya alışmış olan üreticiler ara malı ve yatırım mallarının ithalatında zorlanmaya başlamakta, ara malı ithalatının gerçekleşmemesi durumunda ise birçok üretim dalında üretim durma noktasına gelebilmektedir. İthal girdi fiyatlarında yaşanan artışlar aynı zamanda ihracatın maliyetinin artmasına yol açarak ihracatı da olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca dış borcu olan üreticiler, ulusal paranın değer kaybetmesi sonucunda dış borçlarını ödemekte zorlanabilmekte, bu durumla karşılaşan birçok firma iflas edebilmekte ve ülkede işsizlik artabilmektedir. Öte yandan kredi arzının sınırlandırılması durumunda tüketiciler de olumsuz etkilenerek tüketim harcamalarını kısıyabilmektedirler. Sonuç olarak yaşanan tüm bu gelişmeler ekonominin daralmasına yol açabilmektedir<sup>13</sup>.

## **2.2. Küresel Finans Krizinin GOÜ'lere Yönelik Sermaye Akımları Üzerindeki Etkisi**

GOÜ’lerde uygulanan finansal serbestleşme politikaları ve onun bir parçası olarak sermaye akımları önündeki engellerin kaldırılması, 1990’ların başından itibaren GOÜ'lere yönelen sermaye akımlarını hızla artırmıştır. Tarihsel olarak incelendiğinde, GOÜ'lere sermaye girişlerinin iki dönemde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dönemlerden ilki, 1990 yılında başlamış ve 1997 yılındaki Asya Krizi ile son bulmuştur. Takip eden dönemde (1997-2002) birçok GOÜ’de ard arda krizlerin yaşanması, bu ülkelere sermaye girişlerinin sınırlı kalmasına sebep olmuştur<sup>14</sup>. Finansal piyasala-

11 Sübidey Togan ve Hakan Berument, “Cari İşlemler Dengesi, Sermaye Hareketleri ve Krediler”, Bankacılar Dergisi, Sayı:78, 2011, s.10; TCMB, 2010(a), a.g.e., s.27.

12 TCMB, 2015(b), a.g.e., s.10.

13 Togan ve Berument, a.g.e., s. 10; TCMB, 2015(b), a.g.e., s.10.

14 TCMB, 2010(a), a.g.e., s.27.

rın genişlemesine paralel olarak, 2002 yılından itibaren sermaye akımlarında yeni bir yükseliş dalgası başlamış ve 2002-2007 döneminde sermaye akımlarının zirve yaptığı bir dönem yaşanmıştır<sup>15</sup>. Böylece yükselen piyasa ekonomileri ve GOÜ'lere yönelik net özel sermaye akımları 2002 yılındaki 53 milyar dolar seviyesinden 2007 yılında 714,5 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. Ancak 2008 yılında ABD'de başlayan küresel finans krizi GOÜ'lere yönelik sermaye akımlarını olumsuz yönde etkilemiş ve ani biçimde daralan sermaye akımları 2008 yılında 182,6 milyar dolar düzeyine gerilemiştir<sup>16</sup>.

**Tablo 1:** GOÜ'lere Yönelik Net Sermaye Akımları (Milyar ABD Doları)

	2002	2007	2008	2010
Toplam sermaye akımları	53	714,5	182,6	557,8
Doğrudan yatırımlar	151,6	442,9	468,8	409,9
Portföy yatırımları	-45,9	108,8	-81,6	193,4
Diğer yatırımlar	-52,8	163,4	-204,5	-45,5

**Kaynak:** IMF, World Economic Outlook, October 2009, April 2014.

Küresel kriz sonrası dönemde başta ABD olmak üzere gelişmiş ülke merkez bankaları tarafından uygulanmaya başlanan genişletici para politikalarının yarattığı düşük faiz ve likidite bolluğu, yatırımcıların riskli ve yüksek getiriye sahip varlıklara yönelme eğilimlerini arttırmıştır. Diğer taraftan gelişmiş ülkelerde gözlenen düşük büyüme eğiliminin aksine GOÜ'lerdeki yüksek büyüme performansı ve görece yüksek faiz oranları söz konusu eğilimi güçlendirerek GOÜ'lere olan sermaye akımlarının belirgin bir şekilde artmasına yol açmıştır<sup>17</sup>. Nitekim 2010 yılında GOÜ'lere yönelen net özel sermaye akımları 557,8 milyar dolar düzeyine ulaşmıştır<sup>18</sup>. Ayrıca bu dönemde sermaye akımlarının bileşimi doğrudan yabancı yatırımlar yerine kısa vadeli sıcak para niteliği taşıyan portföy yatırımları lehine farklılaşmış, dolayısıyla bu ülkelere yönelik sermaye akımlarının kalitesi de bozulmuştur<sup>19</sup>.

15 Tuncay Serdaroğlu, "Türkiye'de Finansal Açıklık ve Toplam Faktör Verimliliği", T.C. Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü Yayın No: 2853, Eylül, Ankara, 2013, s.27; TEPAV, "TEPAV G-20 Toplantısı Hazırlık Çalışmaları: Özel Sermaye Akımlarında 1980'lere Dönüş", Küresel Kriz Çalışma Grubu Değerlendirme Notu, 16 Şubat, 2009, s.2, [http://www.tepav.org.tr/upload/files/12937246726.Ozel\\_Sermaye\\_Akimlarinda\\_1980lere\\_Donus.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/12937246726.Ozel_Sermaye_Akimlarinda_1980lere_Donus.pdf), (12.07.2015).

16 IMF, "World Economic Outlook, October 2009", <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/> (01.08.2016); IMF, "World Economic Outlook, April 2014", <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/> (11.08.2016).

17 TCMB, "Enflasyon Raporu, 2014-II", 2014(a), s.42.

18 IMF, 2014, a.g.e.

19 Serdaroğlu, a.g.e., s.30.

### 3. PARA POLİTİKASI VE FİNANSAL İSTİKRAR

2008 Küresel Finans Krizi öncesinde dünyada yaygın olarak, merkez bankalarının temel amaç olarak fiyat istikrarını benimsedikleri bir para politikası çerçevesi kabul görmekteydi<sup>20</sup>. Bu kabulün temel dayanağı ise fiyat istikrarının sağlanamamasının uzun vadede finansal istikrarı tehdit eden en önemli sorun olduğu ve fiyat istikrarı amacına ulaşıldığında finansal istikrarın da kendiliğinden sağlanacağı görüşüydü. Diğer bir deyişle, fiyat istikrarının, finansal istikrarın sağlanması için yeterli olduğu düşünülmekteydi<sup>21</sup>. Ancak küresel kriz öncesi dönemde, özellikle gelişmiş ülkelerde uygulanan politikalar enflasyonu düşük düzeylerde tutmayı başaramamış ve borçluluk oranlarının ve varlık fiyatlarının aşırı artışına engel olamamış, sonuç olarak finansal istikrar bozulmuş ve tarihin en derin krizi yaşanmıştır<sup>22</sup>.

Küresel krizin, dünyada enflasyonun eskiye kıyasla belirgin bir biçimde azaldığı, gelişmiş ülkelerde de fiyat istikrarı sağlanmışken ortaya çıkması, fiyat istikrarının finansal istikrarı sağlamak için tek başına yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Finansal istikrardaki bozulmaların da orta vadede fiyat istikrarı üzerinde tehdit oluşturması, merkez bankalarının fiyat istikrarı ve finansal istikrarı eş zamanlı olarak hedefleyen daha geniş bir yaklaşıma sahip olmalarının gerekliliğini gözler önüne sermiştir<sup>23</sup>.

Enflasyon hedeflemesi rejimi uygulayan merkez bankalarının fiyat istikrarı amacına ulaşmak için kullandıkları temel politika aracı kısa vadeli faiz oranıdır. Ancak fiyat istikrarının yanı sıra finansal istikrarı da gözeten merkez bankaları için tek bir araç yeterli olmamakta ve birden fazla politika aracının bir arada kullanılması gerekmektedir. Bu durum fiyat istikrarı amacına yönelik politikaların zaman zaman finansal istikrar amacına yönelik politikalarla çelişebilmesinden kaynaklanmaktadır<sup>24</sup>. Örneğin küresel büyüme dönemlerinde artan risk iştahı GOÜ'lere yönelik sermaye akımlarını hızlandırmakta bu da ulusal paranın değerlenmesi ve hızlı kredi genişlemesi yoluyla cari dengeyi bozarak finansal istikrara ilişkin risklerin birikmesine neden olabilmektedir. Cari dengedeki bozulma ise sermaye akımlarının tersine dönme riskini beraberinde getirmektedir<sup>25</sup>. Böyle bir konjonktürde sermaye girişlerinin yavaşlatılarak finansal risklerin azaltılması bakımından, kısa vadeli faizlerin düşük düzeylerde tutulması doğal bir politika seçeneği olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak faiz oranlarının uzun süre düşük düzeylerde tutulması, hızla büyüyen iç talebi destekleyerek fiyat istikrarını tehdit edebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, ekonomide fiyat istikrarı için gerekli olan faiz oranı ile finansal istikrar için gerekli olan faiz oranı

20 TCMB, "Enflasyon Raporu, 2011-I", 2011(b), s.119.

21 Lütü Şimşek, "TCMB'nin finansal İstikrarla İmtihanı", Tekirdağ SMMM Odası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, Eylül, 2012, s.1, [http://www.tsmmmosoyalbilmiler.org/upload/files/SAYI1/2-TCMB\\_F\\_NS\\_ISTR\\_IMTHN.pdf](http://www.tsmmmosoyalbilmiler.org/upload/files/SAYI1/2-TCMB_F_NS_ISTR_IMTHN.pdf), (16.08.2016).

22 TCMB, 2011(b), a.g.e., s.120.

23 Fatih Özatay, "Para Politikasında Yeni Arayışlar ve TCMB", TEPAV Rapor, No:201202, Ocak, 2012, s.2, [http://www.tepav.org.tr/upload/files/1326890034-3.Para\\_Politikasında\\_Yeni\\_Arayışlar\\_ve\\_TCMB.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1326890034-3.Para_Politikasında_Yeni_Arayışlar_ve_TCMB.pdf), (12.07.2015); Öğüt ve Şahin, a.g.e., s.1.

24 TCMB, 2012(a), a.g.e., s.96.

25 Kara, a.g.e., s.5.

her zaman birbiri ile uyumlu olmayabilir. Dolayısıyla, fiyat istikrarını amaçlayan bir merkez bankasının aynı zamanda finansal riskleri gözetken politikalar uygulayabilmesi için kısa vadeli faizlerin yanı sıra ek politika araçlarını da devreye sokması gerekmektedir<sup>26</sup>. Nitekim küresel kriz sonrası dönemde, geleneksel faiz politikasının hem fiyat istikrarı hem de finansal istikrarı sağlamada yetersiz kalması nedeniyle birçok merkez bankası politika araçlarını çeşitlendirmiştir<sup>27</sup>. Bu bağlamda gelişmiş ülke merkez bankaları genellikle menkul kıymet alımları yoluyla parasal genişleme politikalarını tercih ederken, GOÜ'ler ise faiz koridoru, zorunlu karşılıklar ve döviz müdahalelerini kullanmışlardır<sup>28</sup>.

#### 4. TCMB'NİN YENİ PARA POLİTİKASI YAKLAŞIMI<sup>29</sup>

##### 4.1. Yeni Para Politikası Yaklaşımının Ortaya Çıkış Süreci

ABD'de başlayan ve 2008 yılının son çeyreğinden itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan küresel finans krizinin ardından, bütün ülkelerde ekonomi politikaları krizin etkilerini azaltmaya odaklanmıştır. Bu doğrultuda Türkiye'de de krizin olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasına yönelik olarak TCMB piyasalara likidite desteğini arttırmış, aynı zamanda faiz indirimlerine giderek finansal sistemin ve kredi piyasasının işlerliğini korumayı amaçlamıştır. TCMB tarafından alınan önlemlerin de katkısıyla krizin en derin dönemlerinin atlutulmasının ardından Türkiye ekonomisi, 2009 yılının ortalarından itibaren iç talebin öncülüğünde bir canlanma sürecine girmiştir. Ancak, Türkiye'nin ihracatının ağırlıklı olarak krizden yoğun olarak etkilenmiş gelişmiş ülkelere yönelik olması nedeniyle dış talep görelisi olarak daha zayıf bir seyir izlemiştir. Bu nedenle, ihracatın artış hızı ithalat artış oranının gerisinde kalmıştır<sup>30</sup>. Öte yandan 2010 yılında gelişmiş ülke merkez bankalarının uyguladıkları parasal genişleme politikaları sonucunda artan kısa vadeli sermaye akımları iç ve dış talep arasındaki ayrışmayı daha da belirginleştirmiştir. Krizden çıkış amacıyla başta ABD Merkez Bankası olmak üzere gelişmiş ülke merkez bankaları tarafından uygulanan parasal genişleme politikaları, Türkiye'ye yönelen kısa vadeli sermaye akımlarının hızla artmasına neden olmuştur. Sermaye girişlerindeki artış bir yandan TL'nin değerlenmesine yol açarken diğer yandan krediye erişimi kolaylaştırarak yurtiçi kredi kullanımını arttırmıştır. TL'nin değerlenmesi ithalati arttırmak suretiyle cari işlemler açığını artırırken, kredi genişlemesi ise iç talebi artırarak cari açığın artışına katkıda bulunmuştur. Bu gelişmeler sonucunda cari işlemler dengesinde ciddi bir bozulma ortaya çıkmıştır. Cari dengenin hızla bozulması ve aynı zamanda finansmanında kısa vadeli sermaye akımları ile portföy yatırımlarının payının giderek artması, küresel risk iştahındaki ani değişimlere karşı ekonominin kırılganlığını

26 Başçı ve Kara, a.g.e., s.4.

27 Öğüt ve Şahin, a.g.e., s.1.

28 TCMB, 2012(a), a.g.e., s.97.

29 Çalışmada TCMB'nin yeni politika yaklaşımı ve bu yaklaşım çerçevesinde kullanılan politika araçları incelenirken, özellikle sermaye akımları ile olan ilişkilerini ön plana çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşım benimsenmiştir.

30 Başçı ve Kara, a.g.e., s.2; TCMB, 2013(c), a.g.e., s.12.



arttırarak makroekonomik ve finansal istikrara ilişkin kaygıları gündeme getirmiş ve alternatif bir politika yaklaşımını gerekli kılmıştır<sup>31</sup>.

Yaşanan bu gelişmeler çerçevesinde TCMB, 2006 yılından itibaren uyguladığı enflasyon hedeflemesi rejimini, fiyat istikrarından ödün vermeden finansal istikrarı da içine alacak şekilde yeniden düzenleyerek 2010 yılının sonlarından itibaren yeni bir para politikası çerçevesi tasarlayarak uygulamaya koymuştur<sup>32</sup>. Türkiye’ye yönelik sermaye akımlarının yoğunluk kazandığı bir iktisadi konjonktürde finansal istikrara ilişkin riskler, kısa vadeli sermaye girişleri kanalıyla artan cari açık ve hızlı kredi genişlemesi şeklinde kendini göstermektedir<sup>33</sup>. Bu nedenle TCMB’nin 2010 yılının ortalarından itibaren birçok yayınında ve politika metinlerinde sıklıkla değindiği finansal istikrar vurgusunun gerekçesi, yoğun sermaye girişlerinin yol açtığı aşırı kredi genişlemesi ve cari açığın sürdürülemez düzeyde olmasına dayanmaktadır<sup>34</sup>. Bu bağlamda fiyat istikrarının yanı sıra finansal istikrarı da gözetilen yeni para politikası yaklaşımında, enflasyon hedeflemesi rejiminde temel araç olarak kullanılan politika faiz oranına ilave olarak finansal istikrarı sağlamak amacıyla faiz koridoru, zorunlu karşılıklar ve ROM gibi birbirini tamamlayıcı farklı politika araçları birlikte kullanılmaya başlanmıştır<sup>35</sup>.

Sermaye akımlarında meydana gelen değişimler, ülkemizde yansımalarını esas olarak krediler ve döviz kurundaki dalgalanmalar şeklinde göstermektedir. Sermaye girişlerinin hızlanması bir yandan ulusal paranın değerlenmesine yol açarken diğer yandan kredilerin hızla artmasına neden olmaktadır<sup>36</sup>

---

31 Başçı ve Kara, a.g.e., s.2; Kara, a.g.e., s.3-4.

32 TCMB, 2012(b), a.g.e., s.2.

33 TCMB, 2011(b), a.g.e., s.120.

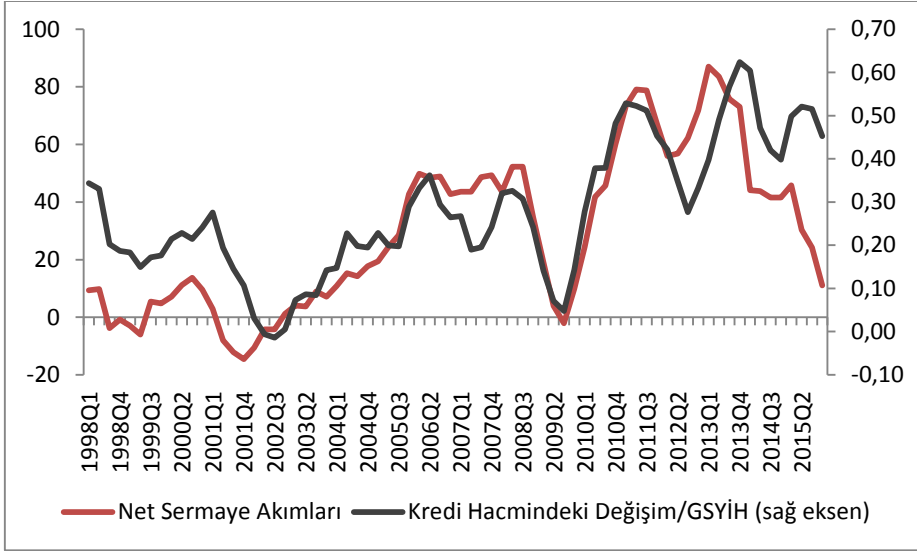
34 Başçı ve Kara, a.g.e., s.11-12.

35 TCMB, 2013(c), a.g.e., s.12.

36 TCMB, 2012(b), a.g.e., s.3.



**Grafik 1:** Kredi Hacmindeki Değişim ve Net Sermaye Akımları (Üç Aylık Birikimli, Milyar ABD Doları) (1998Q1-2015Q4)



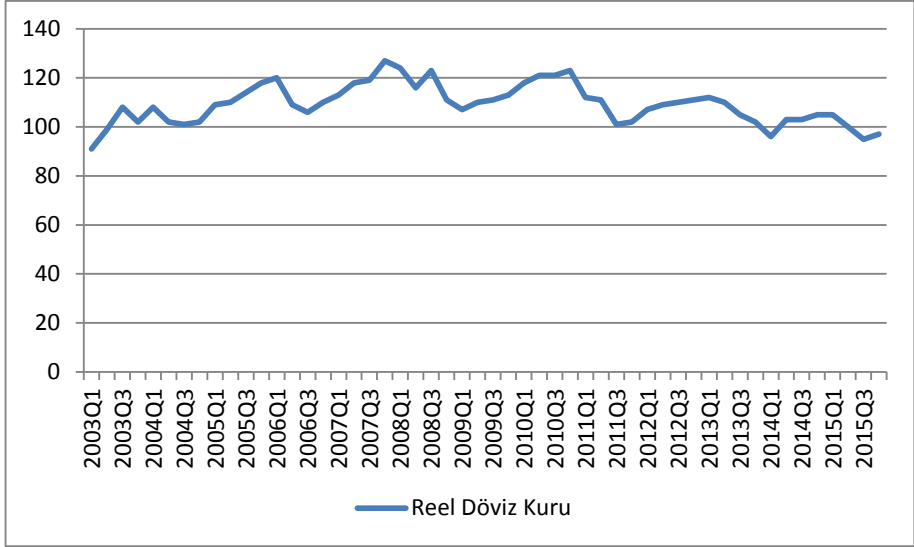
**Kaynak:** TCMB, Elektronik Veri Dağıtım Sisteminden alınan verilerle hazırlanmıştır.

Grafik 1, kredilerdeki değişim ile sermaye akımları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sermaye girişlerinin yoğun olduğu dönemlerde sermaye akımları, hem ülke içine doğrudan kredi olarak akabilmekte hem de bankaların kredi verebilme kapasitesini arttırabilmektedir. Özellikle sermaye girişleri nedeniyle ulusal paranın değerlendirildiği dönemlerde, bankaların yurt dışından borçlanarak edindikleri döviz cinsinden varlıklarının yurtiçi değerleri bir anda şişkinleşip kredi için uygun koşullar oluşmaktadır<sup>37</sup>. Grafik 1'den görüldüğü gibi ülkemize yoğun sermaye girişleri nedeniyle kredi hacmindeki değişimin GSYİH'ye oranında 2010 yılının son çeyreğinde belirgin bir artış gerçekleşmiştir.

Reel döviz kuru endeksinde meydana gelen artış TL'nin reel olarak değer kazandığını göstermektedir. Grafik 2'den görüleceği üzere küresel kriz sonrası Türkiye'ye yönelen sermaye akımlarındaki artış, 2009 yılının son çeyreği ile 2011 yılının üçüncü çeyreğine kadar olan dönemde TL'nin aşırı değerlenmesine yol açmıştır.

<sup>37</sup> Hasan Cömert, "İmkansız Üçleme'den İmkansız İkilem'e: Bretton Woods Dönemi ve Sonrası Para Politikası", Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:34, Sayı:1, 2016, s.129.

**Grafik 2:** Reel Döviz Kuru Endeksi (TÜFE Bazlı, 2003=100) (2013Q1-2015Q4)

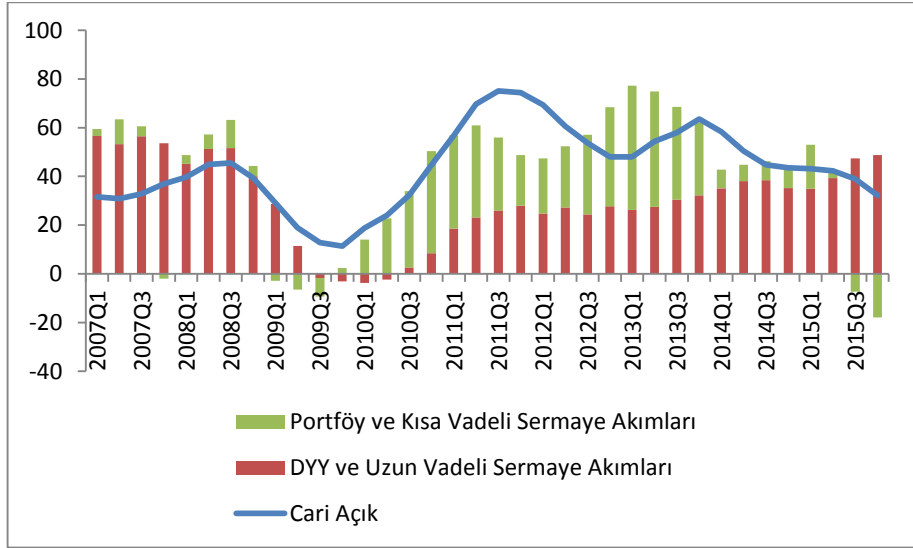


**Kaynak:** TCMB, Elektronik Veri Dağıtım Sisteminden alınan verilerle hazırlanmıştır.

Krediler ve döviz kuru cari işlemler dengesi ve makro finansal riskler ile doğrudan etkileşim halinde olan değişkenlerdir. Kredilerdeki hızlı artış, dayanıklı tüketim malları gibi ithal bileşeni yüksek mallara yönelik harcamaları diğer harcamalara göre daha fazla arttırmakta, ayrıca kısa vadede tasarruf oranlarında düşüşe yol açarak cari dengeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Sermaye girişi sonucu ulusal paranın aşırı değerlenmesi ise doğrudan ithalatı hızlandırarak cari dengeyi bozucu etki yaratmaktadır<sup>38</sup>. Cari dengenin bozulması da sermaye akımlarındaki ani değişimlere karşı ekonomiyi kırılgan hale getirebilmektedir<sup>39</sup>.

38 Kredilerdeki hızlı artış ve ulusal paranın aşırı değerlenmesi literatürde kriz olasılığını arttıran gelişmeler olarak da değerlendirilmektedir.

39 Kara, a.g.e., s.14.

**Grafik 3:** Cari Açığın Finansmanı (Üç Aylık Birikimli, Milyar ABD Doları) (2007Q1-2015Q4)

**Kaynak:** TCMB, Elektronik Veri Dağıtım Sisteminden alınan verilerle hazırlanmıştır.

Türkiye’de cari işlemler açığı özellikle 2002 yılından sonra gittikçe artarak daha önce görülmemiş düzeylere ulaşmıştır. 2003 yılında 7,5 milyar dolar olan cari açık, 2007’de 37 milyar dolara, 2010 yılında ise 44,6 milyar dolara yükselmiştir. Küresel krizin olumsuz etkilerini gidermek üzere gelişmiş ülke merkez bankaları tarafından uygulanan parasal genişleme politikaları sonucunda Türkiye’ye yönelik sermaye akımlarının artması, cari açığın daha da artarak 2011 yılında 74,4 milyar dolar düzeyine ulaşmasına neden olmuştur<sup>40</sup>. Cari açığın sürdürülebilirliği açısından cari açığın finansman yapısı son derece önemlidir. Grafik 3’den<sup>41</sup> görüldüğü üzere, küresel finans krizi öncesinde cari açık büyük ölçüde doğrudan yatırımlar ve uzun vadeli sermaye akımları ile finanse edilirken, 2009 ve 2010 yıllarında cari açığın finansmanında portföy yatırımları ve kısa vadeli sermaye akımlarının payı belirgin bir şekilde artmıştır. Cari işlemler açığının hızla artması ve finansman

40 IMF, “World Economic Outlook, April 2016”, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/> (11.08.2016).

41 Portföy ve kısa vadeli sermaye akımları; hisse senetlerini, yurtiçinde ihraç edilen borç senetlerini, bankalar ve diğer sektörlerin kısa vadeli kredilerini, bankalardaki mevduatları ve merkez bankasında tutulan kısa vadeli mevduatları kapsamaktadır. Doğrudan yabancı yatırım (DYY) ve uzun vadeli sermaye akımları; net doğrudan yatırımları, yurtiçi yerleşiklerin yurtdışında ihraç ettikleri borç senetlerini, bankalar ve diğer sektörlerin uzun vadeli kredilerini ve merkez bankasında tutulan uzun vadeli mevduatları kapsamaktadır. (TCMB, “Ödemeler Dengesi Raporu, 2015-IV”, 2015(c), s.19)

kalitesinin bozulması, küresel likidite koşullarındaki ani değişimlere ve buna bağlı olarak sermaye akımlarındaki ani duruş veya tersine dönüş riskine karşı ekonominin kırılğanlığını arttırarak finansal istikrara ilişkin endişelerin artmasına neden olmuştur<sup>42</sup>.

## 4.2. Yeni Para Politikası Yaklaşımı Çerçevesinde Kullanılan Araçlar

### 4.2.1. Faiz Koridoru ve Likidite Yönetimi

TCMB’nin 2010 yılının sonunda uygulamaya koyduğu yeni para politikası stratejisi çerçevesinde kullandığı en önemli politika araçlarından biri faiz koridorudur. Geleneksel faiz politikasından farklı olarak, kısa vadeli faizlerin aylık frekansta değil günlük ve haftalık frekanslarda ayarlanabilmesi sayesinde, küresel piyasalarda oluşan ani değişimlere anında tepki verebilmesi faiz koridoruna esnek bir politika aracı olma özelliği kazandırmaktadır<sup>43</sup>.

Enflasyon hedeflemesi uygulayan bir merkez bankası kısa vadeli faiz oranına ilişkin kararını duyururken bir borç verme bir de borç alma faiz oranı açıklamaktadır. Merkez bankasının borç verme faiz oranı, geçici likidite sıkışıklığına düşen bir bankanın merkez bankasından kısa vadeli borçlanmak için ödemeyi kabul ettiği faiz oranıdır. Merkez bankasının borç alma faiz oranı ise geçici likidite fazlası olan bir bankanın, bu fonunu değerlendirerek, bir faiz getirisi sağlamak için merkez bankasına bu fonu mevduat şeklinde yatırması halinde almayı kabul ettiği faiz oranıdır<sup>44</sup>. TCMB’nin gecelik borç verme ve borç alma faizinin arasında kalan alan faiz koridoru olarak adlandırılmaktadır. Piyasa faizleri, söz konusu operasyonel yapının bir gereği olarak faiz koridorunun içinde oluşmaktadır. Öte yandan bir de politika faiz oranı vardır. Mevcut yapıda TCMB fonlamayı esas olarak bir haftalık repo aracılığıyla yaptığından bir hafta vadeli repo faiz oranı politika faizi olarak adlandırılmaktadır<sup>45</sup>. Türkiye’de 2010 yılının Mayıs ayına kadar politika faizi olarak TCMB gecelik borç alma faizi kullanılmakta iken, zaman içinde piyasadaki likidite koşullarının değişmesi ile birlikte bir hafta vadeli repo faizi politika faizi olarak belirlenmiştir. Yapılan bu operasyonel değişiklik ile TCMB’nin faiz koridorunu aktif kullanmak yoluyla gecelik borçlanma, borç verme ve haftalık repo faiz oranlarını birbirinden farklı amaçlar için kullanabilmesinin önü açılmıştır. Politika faizi de faiz koridorunun içinde kalacak biçimde belirlenmektedir<sup>46</sup>.

42 TCMB, “Ödemeler Dengesi Raporu, 2011-IV”, 2011(c), s.20.

43 TCMB, “Bülten”, Sayı:35, Eylül, 2014(b), s.4.

44 Fatih Özatay, “Merkez Bankasının Yeni Para Politikası: İki Hedef-Üç Ara Hedef-Üç Araç”, İktisat İşletme ve Finans, 26(302), 2011, s.34.

45 TCMB, 2012(b), a.g.e., s.4.

46 Binici vd., “Faiz Koridoru Bir Makro İhtiyati Araç Olabilir mi?”, TCMB Ekonomi Notları, Sayı:2013-20, 19 Temmuz, 2013, s.4; Özatay, 2012, a.g.e., s.9.

Ayrıca yeni politika bileşiminin bir ayağı olan likidite politikası çerçevesinde TCMB, koridorun içinde kalacak şekilde belirlenen bir hafta vadeli repo faiz oranı üzerinden miktar ihalesi ile bankalara fonlama yapabilmektedir. Yeni sistemde, bir haftalık vadede yapılan fonlamanın miktarının günlük olarak değiştirilmesi suretiyle, piyasada oluşan faizin seviyesi günlük olarak ayarlanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, likidite operasyonları ile yapılan fonlamanın miktarı değiştirilerek, kısa vadeli piyasa faizinin koridor içinde istenilen seviyelerde oluşması sağlanabilmektedir. Bu yapıda, TCMB'nin likidite operasyonlarını kullanarak kısa vadeli piyasa faizlerinde günlük olarak yapabileceği değişikliklerin boyutunu (kısa vadeli faizin hangi aralıkta dalgalanabileceğini) faiz koridorunun genişliği belirlemektedir.

Kurgulanan sistemde faiz koridorunun geniş bırakılması, TCMB'nin yapacağı likidite operasyonları ile gecelik piyasada oluşan faizlerin bir sonraki Para Politikası Kurulu toplantısını beklemeden kısa süre içinde değiştirebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu sayede hızlı sermaye giriş ve çıkışlarının olduğu dönemlerde likidite operasyonları ile kısa vadeli faizler süratli bir şekilde ayarlanarak sermaye akımlarının döviz kuru üzerindeki etkilerinin yumuşatılması söz konusu olabilmektedir<sup>47</sup>. Örneğin küresel risk iştahında yaşanan bir düşüşe bağlı olarak sermaye çıkışı olduğu dönemlerde TCMB, sermaye akımlarının döviz kuru üzerinde oluşturacağı etkiyi hafifletmek için gerekli gördüğünde fonlama miktarını piyasanın ihtiyacından daha az yapabilmektedir. Bu durumda TCMB'den beklediklerinden daha az likidite sağlayan finansal kurumlar, likidite ihtiyaçlarını döviz satarak karşılama yoluna gidebilmekte, bu da sermaye çıkışlarının döviz kuru üzerinde oluşturduğu hareketi sınırlandırmaktadır. Ayrıca bu durumda yükselen kısa vadeli faizler de sermaye çıkışlarını caydırıcı bir etki yapmaktadır<sup>48</sup>.

Gecelik borç alma ve borç verme faiz oranları arasındaki farkın büyüklüğü kadar, bu farkın ne yönde değiştirildiği de önemlidir. TCMB gerekli gördüğünde faiz koridorunun genişliğini değiştirebilmekte ve bunu yaparken de koridoru politika faizi etrafında asimetrik bir şekilde oluşturabilmektedir. Faiz koridorunun asimetrik bir şekilde değiştirilmesi, daha çok kısa vadeli sermaye akımlarındaki oynaklığa karşı daha hızlı ve esnek tepki verilebilmesini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır<sup>49</sup>. Mevcut sistemde, ülkeye sermaye girişlerinin yoğun olduğu dönemlerde faiz koridorunun üst sınırı (TCMB borç verme oranı) sabit tutularak alt sınır (TCMB borç alma oranı) aşağı doğru genişletilmektedir. Bu durumda hem piyasa faiz oranlarına ilişkin belirsizlik arttırılmakta hem de borç alma oranı aşağı çekildiğinden faiz oranlarına bağlı getirinin düşme olasılığı artmaktadır. TCMB bu şekilde kısa vadeli sermaye girişlerini caydırmayı amaçlamaktadır. Nitekim Türkiye'ye yoğun sermaye girişlerinin yaşandığı Kasım 2010-Ağustos 2011 döneminde TCMB faiz koridorunu asimetrik olarak aşağı yönlü genişletmiştir. Faizlerdeki düşüşün kredi büyümesini

47 Kara, a.g.e., s.8,10-11.

48 TCMB, 2013(c), a.g.e., s.14-15.

49 Zeki Tuğrul Göver, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Sermaye Hareketleri Üzerindeki Kontrollerin Analizi: Türkiye İçin Çıkarılabilecek Dersler", (Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Ankara, 2014), s.151; Binici vd., a.g.e., s.2.

ivmelendirmemesi için zorunlu karşılık oranları da yükseltilmiştir. Öte yandan ülkeden hızlı sermaye çıkışlarının yaşandığı dönemlerde TCMB koridorun alt sınırını sabit tutarak üst sınırı yukarı doğru genişletmektedir. Bu değişiklik ile kısa vadeli sermayenin elde edebileceği asgari getiri belli bir seviyede tutularak, kısa vadeli yabancı fonların yurt dışına çıkışının yavaşlatılması amaçlanmaktadır<sup>50</sup>.

#### 4.2.2. Zorunlu Karşılıklar

TCMB’nin yeni para politikası çerçevesinde finansal istikrarı sağlamak için kullandığı araçlardan biri de zorunlu karşılıklardır. Zorunlu karşılıklar, bankaların ve diğer finansal kuruluşların mevduat ve benzeri yükümlülüklerinin belirlenen bir orandaki kısmının merkez bankası nezdinde tutulmasıyla uygulanan bir para politikası aracıdır<sup>51</sup>. Zorunlu karşılıklar, temelde kredi arzını etkilemek amacıyla kullanılmaktadır. Sermaye girişlerinin arttığı dönemlerde, ucuz ve bol borçlanma imkanları ve faiz oranlarındaki düşüş nedeniyle kredi büyümesi hızlanarak makro finansal riskleri besleyebilmektedir. Bu durumda zorunlu karşılık oranlarının arttırılması kredi arzını sınırlayabilmektedir. Sermaye girişlerinin aniden zayıfladığı ve risk algılamasının arttığı dönemlerde ise zorunlu karşılıkların düşürülmesi kredilerde ani duruş riskini azaltabilmektedir<sup>52</sup>. Yeni politika yaklaşımı çerçevesinde zorunlu karşılıklar kredi genişlemesini kontrol altına almak amacıyla aktif bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle piyasadaki TL likiditesini ve kredi arzını kontrol etmek amacıyla zorunlu karşılık oranlarında kademeli artışlara gidilmiştir. Zorunlu karşılıkların politika aracı olarak etkinliğinin arttırılması için zorunlu karşılıklara faiz ödenmesi uygulamasına son verilmiş, karşılık oranlarının ağırlıklı ortalaması arttırılmaya başlanmış ve zorunlu karşılığa tabi olan yükümlülüklerin kapsamı genişletilmiştir. Ayrıca, bankacılık sisteminin yükümlülük vadesinin uzatılarak finansal istikrarın güçlendirilmesi amacıyla, zorunlu karşılık oranlarında kısa vade için daha yüksek olacak şekilde vadelere göre farklılaştırılması yoluna gidilmiştir<sup>53</sup>. Zorunlu karşılıklar kredileri, maliyet kanalı ve likidite kanalı olmak üzere iki kanal yoluyla etkilemektedir. Maliyet kanalı merkez bankasının zorunlu karşılıkları değiştirerek bankaların uyguladıkları kredi ve mevduat faizleri arasındaki farkı etkilemesi yoluyla çalışırken, likidite kanalı ise zorunlu karşılıklardaki değişimin bankaların kısa vadeli merkez bankası kaynaklarına olan ihtiyaçlarını değiştirmek suretiyle kredi verme davranışlarını etkilemesi yoluyla çalışmaktadır<sup>54</sup>. Şimdi zorunlu karşılıkların bu iki kanal yoluyla kredileri nasıl etkilediğini açıklayalım.

Zorunlu karşılık oranlarındaki değişimler, bankaların kaynak maliyetlerini etkilemektedir. Bu nedenle bankalar, karşılık oranlarındaki değişimleri kredi ve /veya

50 Göver, a.g.e., s.151; Kara, a.g.e., s.16-17.

51 Koray Alper ve S. Tolga Tiryaki, “Zorunlu Karşılıkların Para Politikasındaki Yeri”, TCMB Ekonomi Notları, Sayı:2011-08, 13 Nisan, 2011, s.1.

52 Kara, a.g.e., s.12.

53 Başçı ve Kara, a.g.e., s.6.

54 Alper ve Tiryaki, a.g.e., s.3-4.

mevduat faizlerine yansıtma eğiliminde olmaktadır. Örneğin zorunlu karşılık oranlarının arttırılması, ortaya çıkan maliyet artışı nedeniyle, bankaların kredi faizlerini yükseltmelerine yol açabilir. Ancak maliyet kanalının etkin bir şekilde çalışabilmesi için zorunlu karşılıklara faiz ödenmemesi gerekmektedir. Nitekim TCMB 2010 yılının Eylül ayında TL mevduatlar için ayrılan zorunlu karşılıklara faiz ödemeye son vermiştir<sup>55</sup>. Ancak TCMB, zorunlu karşılıkların maliyet kanalıyla krediler üzerinde oluşturacağı etkinin sınırlı kalacağını tahmin etmektedir. TCMB'nin 2010 Eylül ayında zorunlu karşılıklara faiz ödenmesine son vermesi ve Nisan 2011'de zorunlu karşılık oranlarının ağırlıklı ortalamasını %13,3 düzeyine yükseltmesi sonucunda ortaya çıkan maliyet etkisinin yaklaşık 100 baz puan olduğu hesaplanmıştır. Söz konusu maliyetin tamamı kredi faizlerine yansıtılsa bile, Türkiye'de faizlerdeki küçük değişimlerin krediler üzerindeki etkisinin sınırlı olması nedeniyle bunun kredi talebi üzerinde önemli bir etkisinin olmayacağı düşünülmektedir<sup>56</sup>.

Zorunlu karşılıklar, krediler üzerinde asıl olarak likidite kanalıyla etkili olmaktadır. Bu kanal faiz koridoru ve likidite yönetimi ile etkileşim halinde işlemektedir. Zorunlu karşılık uygulaması nedeniyle bankalar likiditeye ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın merkez bankasının sağladığı kısa vadeli kaynaklardan karşılanma derecesi likidite kanalının etkili olma derecesini belirlemektedir. Mevduatın ortalama vadesinin kısa olduğu ve enflasyon hedeflemesi uygulanan bir çerçevede, zorunlu karşılık uygulamasıyla çekilen likiditenin merkez bankası fonlarından karşılanabilmesi durumunda likidite kanalı etkisiz kalabilmektedir. Ancak TCMB'nin yeni para politikası yaklaşımı çerçevesinde uygulamaya koyduğu faiz koridoru ve etkin likidite yönetimi stratejisi, kısa vadeli faizlerdeki oynaklığı arttırarak mevduatın merkez bankası fonlaması ile ikame edilebilirlik derecesini sınırlamaktadır<sup>57</sup>.

TCMB fonlaması bir haftalıkken, mevduatın ortalama vadesinin 50 gün olduğu Türkiye'de bankalar, zorunlu karşılıkların arttırılması yoluyla ortaya çıkan likidite açığının tamamını merkez bankasından borçlanarak sağlamaları durumunda, ortaya çıkan vade uyumsuzluğunun yol açtığı ilave faiz riskini üstlenmek durumunda kalacaktır. Bu durumda faiz riski kredi faizlerine yansıtılabileceği gibi kısa vadeli fonlara olan bağımlılığın azaltılması için ulusal para cinsinden verilen krediler de azaltılabilir. Her iki durum da kredi artış hızının yavaşlaması yönünde etki yapacaktır. Politika faizinin gelecekte izleyeceği seyre dair belirsizliğin yüksek olması durumunda, kısa vadeli kaynaklara artan bağımlılık bankaların maruz kaldıkları faiz riskini daha da belirgin hale getirecektir. Bu bağlamda, TCMB'nin 2010 yılının sonundan itibaren uygulamaya başladığı politika bileşiminde kısa vadeli faizlerin tahmin edilebilirliği azaltılarak, zorunlu karşılıkların faiz riski kanalının güçlendirilmesi de amaçlanmıştır. Ayrıca TCMB'nin bankalara sınırsız likidite sağlamayıp, likiditeyi miktar ihalesi yoluyla yapması da faiz riskini arttıran bir diğer unsur olmuştur. Diğer taraftan, TCMB'nin yükümlülüklerin vadesine göre zorunlu karşılık oranlarını farklılaştıran düzenlemeleri de mevduatların ortalama vadesini uzatarak,

55 Göver, a.g.e., s.153; Kara, a.g.e., s.12.

56 Kara, a.g.e., s.12.

57 Göver, a.g.e., s.154; Kara, a.g.e., s.12.



kısa vadeli merkez bankası fonlarının mevduatlarla ikame derecesini azaltmak yoluyla zorunlu karşılıkların faiz riskini güçlendirebilecektir<sup>58</sup>.

#### 4.2.3. Rezerv Opsiyonu Mekanizması

Rezerv Opsiyonu Mekanizması (ROM), bankaların TCMB bünyesinde tutmak zorunda oldukları TL zorunlu karşılıkların belirli bir yüzdesini döviz ve standart altın cinsinden tesis edebilmelerine olanak tanıyan bir uygulamadır<sup>59</sup>. TCMB tarafından tasarlanan ve TCMB’ye özgü bir para politikası aracı olan ROM, temelde sermaye akımlarındaki aşırı oynaklığın makroekonomik ve finansal istikrar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla geliştirilmiştir<sup>60</sup>. ROM ile bankalara TL likidite gereksinimlerini karşılamak için döviz varlıklarını belli oranlarda kullanabilme imkanı sunulmaktadır. Böylelikle banklar, TL zorunlu karşılıkları tesis etmede esneklik kazanmakta ve gönüllü olarak merkez bankasında döviz rezervi biriktirmektedir. Bankaların bu şekilde merkez bankasında tuttukları döviz rezervlerini dış finansman koşullarındaki değişimlere göre ayarlanabilmesinin, sermaye akımlarının döviz kuru ve krediler üzerinde oluşturduğu oynaklığı azaltması beklenmektedir<sup>61</sup>.

Bankaların ROM’u kullanması durumunda TCMB’de ne kadar döviz veya altın karşılığı TL zorunlu karşılık tesis etmesi gerektiğini hesaplayabilmek için rezerv opsiyonu oranı (ROO) ve rezerv opsiyonu katsayısının (ROK) bilinmesi gerekmektedir. ROO, TL olarak tutulması gereken zorunlu karşılıkların en fazla ne kadarının döviz veya altın cinsinden tesis edilebileceğini belirlemektedir. 1 TL zorunlu karşılık için kaç birim döviz veya altın karşılık tesis edilebileceğini belirleyen katsayılar ise ROK olarak tanımlanmıştır<sup>62</sup>. ROM’un nasıl uygulandığını basit bir örnekle açıklamak için bir bankanın tutması gereken TL zorunlu karşılığın 100 TL, döviz için ROO’nun %90 (TL zorunlu karşılıkların istenirse %90’a kadar olan kısmının döviz olarak tutulabildiğini) ve ROK’un 1 olduğunu (1TL zorunlu karşılık için 1 TL’ye karşılık gelen tutarda döviz tutulabildiğini) varsayalım. Bu durumda ROM’dan yararlanmak isteyen bir banka, tutması gereken 100 TL’lik zorunlu karşılığın %90’lık kısmına karşılık gelen 90 TL’lik zorunlu karşılık miktarını döviz olarak tutabilmektedir. ABD dolar/TL kurunun 1,80 olduğunu varsayarsak, bu durumda 90 TL’ye karşılık gelen tutarda ABD doları yani,  $90/1,80=50$  ABD doları zorunlu karşılık olarak tutulabilmektedir. Eğer yukarıdaki örnekte ROK, 1 değil de 2 olsaydı, ROM’dan yararlanmak isteyen bir banka, her 1 TL için 2 TL karşılığı döviz tutmak zorunda kalacaktır. Bu durumda banka, TCMB’de tutmakla yükümlü olduğu 90 TL’lik zorunlu karşılık için 180 TL ( $90*2=180$ ) değerinde ABD doları yani,  $180/1,8=100$  ABD doları tutacaktır. Mevcut sistemde, ROM’u kullanma tercihi bankalara bırakılmıştır. Bankaların ROM sistemi-

58 Başçı ve Kara, a.g.e., s.7.

59 Koray Alper vd., “Rezerv Opsiyonu Mekanizması”, TCMB Ekonomi Notları, Sayı:2012-28, 22 Ekim, 2012, s.2.

60 Arif Oduncu vd., “Merkez Bankasının Yeni Enstrümanı Rezerv Opsiyonu Mekanizması ve Kur Oynaklığı”, Bankacılar Dergisi, Sayı:86, Eylül, 2013, s.44.

61 TCMB, “Bülten”, Sayı:28, Aralık, 2012(c), s.2; TCMB, 2012(b), a.g.e., s.5.

62 Göver, a.g.e., s.156.

nin sağladığı imkanı hangi ölçüde kullanmayı tercih edecekleri, esas olarak yabancı para ve TL kaynakların göreceli maliyetine bağlı olarak değişmektedir<sup>63</sup>. Bu da belirli koşullar altında sistemin otomatik dengeleyici olarak çalışabilmesini sağlamaktadır. Otomatik dengeleyicinin şu şekilde işlemesi beklenmektedir:

Sermaye girişlerinin hızlandığı dönemlerde, yurtiçi finansal piyasalarda yabancı para likiditesi arttığından genellikle yabancı para kaynakların maliyeti TL kaynakların maliyetine göre düşmektedir. Bu durumda bankalar TL zorunlu karşılıkların daha yüksek bir oranını yabancı para cinsinden tutma eğiliminde olacaktır. Diğer bir ifadeyle, döviz borçlanma maliyetlerinin düşmesi, kar amacıyla hareket eden bankaların ROM'dan daha fazla yararlanmalarını teşvik etmektedir. Bu durumda, yurt içine giren dövizin bir kısmı, bankalar tarafından TL zorunlu karşılık olarak kullanılmak üzere TCMB'ye aktarılarak piyasadaki çekilmekte ve böylece TL üzerindeki değerlenme baskısı sınırlanmış olacağı gibi ülkeye giren dövizin krediye dönüşme oranı da azalmaktadır<sup>64</sup>. Ayrıca ROM'un daha fazla kullanılmasıyla birlikte bankalar TL likidite elde edebileceklerdir. Bu açıdan ROM, sterilize edilmemiş döviz alım ihalesine benzemektedir, ancak döviz alım ihalesinden farklı olarak piyasadaki daha fazla döviz likiditesi çekilmektedir. Diğer taraftan, imkanın tamamıyla kullanıldığı durumda TCMB piyasadaki daha fazla döviz likiditesi çekmek için katsayıları arttırmaktadır<sup>65</sup>.

Sermaye girişlerinin yavaşladığı dönemlerde ise, yurtiçi finansal piyasalarda yabancı paraya erişim zorlaştığından genellikle yabancı para kaynakların maliyeti TL kaynakların maliyetine göre artmaktadır. Bu durumda, bankalar ihtiyaç duydukları döviz likiditesinin bir kısmını ROM kullanımlarını azaltmak suretiyle elde etme yoluna gidebileceklerdir. Bunun sonucunda, piyasadaki döviz miktarı artacağı için TL üzerindeki değer kaybetme yönlü baskı kısmen hafiflemiş olacaktır. Ayrıca rezerv opsiyonu kullanımının azaltılması, zorunlu karşılıkların daha büyük bir kısmının TL kaynaklarla tesis edilmesi anlamına geleceğinden bankaların TL likidite ihtiyaçları artacaktır<sup>66</sup>. Bu açıdan ROM, sterilize edilmemiş döviz satım ihalesine benzemekle birlikte ROM sayesinde piyasaya daha fazla döviz likiditesi sağlanmaktadır. Diğer taraftan, piyasadaki döviz likiditesi ihtiyacının çok fazla artması durumunda TCMB, ROK'u düşürerek piyasaya daha fazla döviz likiditesi sağlayabilmektedir. Sonuç itibarıyla otomatik dengeleyici olarak kullanılmak üzere tasarlanan ROM'un giriş ve çıkış yönünde güçlü sermaye akımları yaşanan dönemlerde piyasadaki döviz likiditesini etkilemek suretiyle kur oynaklığını azaltması beklenmektedir.

ROM'un katkı sağlayabileceği bir diğer unsur da, kredilerin sermaye akımlarına olan duyarlılığını azaltma potansiyeli taşımasıdır. Hızlı sermaye girişlerinin yaşandığı dönemlerde ROM'un kullanılması, özellikle yabancı para cinsinden verilebilecek kredi miktarını arz yönünden kısıtlayarak kredi genişlemesinin kontrol altına

63 Alper vd., a.g.e., s.2-4.

64 TCMB, 2013(c), a.g.e., s.16.

65 Doruk Küçükşaracı ve Özgür Özel, "Rezerv Opsiyonu Mekanizması ve Optimal Rezerv Opsiyonu Katsayılarının Hesaplanması", TCMB Çalışma Tebliği, No:12/32, Kasım, 2012, s.3.

66 Alper vd., a.g.e., s.5.

alınmasına katkı sağlayabilecektir. Ani sermaye çıkışlarının yaşandığı dönemlerde ise, bankalar ROM kullanımlarını azaltarak daha önceden TCMB’de biriktirdikleri döviz rezervlerini kredi olanakları için kullanabileceklerdir. Böylelikle ROM, kredi büyümesini hem genişleyici hem de daraltıcı yönde etkileyebilecek konjonktür karşıtı bir politika aracı olarak kullanılabilir<sup>67</sup>.

Mevcut uygulamada ROK, rezerv imkanının kullanım oranına bağlı olarak artan bir yapı göstermektedir. Bu doğrultuda, ROO ve buna ilişkin ROK’lar, uygulamada kolaylık sağlaması bakımından TCMB tarafından belli bir eşikten itibaren %5’lik dilimler halinde tanımlanmaktadır. ROM yeni bir politika aracı olduğundan aşamalı olarak uygulamaya konulmuştur. TL zorunlu karşılıkların döviz olarak tesis edilebilmesine Eylül 2011’de, altın olarak tesis edilebilmesine Ekim 2011’de imkan tanınmıştır. Başlangıç aşamasında döviz ve altın için %10 olarak (ROO=%10) belirlenen söz konusu imkanlar, piyasa koşulları çerçevesinde kademeli olarak yükseltilerek Ağustos 2012’de döviz için %60, altın için %30 düzeyinde belirlenmiştir. TL yükümlülükler için tutulması gereken zorunlu karşılıkların döviz olarak tesisine ilişkin ROK ilk %40’lik dilim için 1,4 ve sonraki her %5’lik dilim için sırasıyla 1,8, 2,1, 2,3 ve 2,4 olarak belirlenirken, altın olarak tesisine ilişkin ROK ise ilk %20’lik dilim için 1,3 ve sonraki her %5’lik dilim için sırasıyla 1,8 ve 2,3 olarak artan bir şekilde belirlenmiştir<sup>68</sup>.

### 4.3.Finansal Risk Göstergeleri Açısından TCMB Politikalarının Değerlendirilmesi

TCMB’nin birçok yayınında ve politika metninde vurgulandığı üzere, 2010 yılının sonunda uygulamaya konulan yeni politika yaklaşımının benimsenme nedeni, küresel kriz sonrası dönemde Türkiye’ye yönelen kısa vadeli sermaye akımlarındaki artışa bağlı olarak aşırı kredi genişlemesi ve cari açığın hızla artmasının finansal istikrar açısından risk oluşturmasıdır. Finansal istikrara ilişkin risklerin temel kaynağı olarak ortaya çıkan kredi genişlemesi ve cari açığın, TCMB tarafından uygulanan politikalar sonucunda nasıl bir gelişim gösterdiği, Grafik 1 ve Grafik 3’den hareketle izlenebilir. Grafik 1’den görüleceği gibi, uygulanan politikalar sonucunda kredi artış oranında 2011 yılının son çeyreğinden itibaren belirgin bir düşüş gerçekleşmiştir. Ancak 2012 yılı boyunca düşük düzeylerde seyreden kredi artış oranının 2013 yılı ortalarından itibaren yeniden yükselerek, 2014 ve 2015 yılları boyunca dalgalı bir seyir izlediği görülmektedir. Ayrıca, 2010 yılında yaşanan yüksek artıştan sonra kredi büyüme oranı düşmekle birlikte, halen 2010 yılından önceki düzeyini yakalayamadığı ve 2010 yılından önceki düzeyinden daha yüksek bir seyir izlediği dikkati çekmektedir.

Finansal istikrara ilişkin risklerin bir diğer kaynağı olan cari açığın ve finansman kaynaklarının, TCMB’nin politika tedbirleri sonucunda nasıl bir gelişim gösterdiği-ne bakacak olursak, Grafik 3’den görüleceği gibi 2010 ve 2011 yılında hızla artan cari

67 Küçüksaraç ve Özel, a.g.e., s.3-4.

68 TCMB, 2012(c), a.g.e., s.3; TCMB, 2012(b), a.g.e., s.12-13.

açık 2012 yılında düşüş kaydetmiştir. Uygulanan politikalar sonucunda 2011 yılının sonlarında kontrol altına alınmaya başlanan cari açık, 2013 yılı içinde artış yönlü bir eğilim göstermekle birlikte, 2014 ve 2015 yıllarında düşüş eğilimini sürdürmüştür. Cari açığın sürdürülebilirliği ve finansal risk yaratıp yaratmaması açısından cari açığın finansman yapısı büyük önem taşımaktadır. Cari açığın finansman kaynaklarına bakacak olursak, küresel kriz sonrası 2009 ve 2010 yıllarında cari açığın finansmanı temel olarak kısa vadeli sermaye akımları ve portföy yatırımları ile yapılırken, 2011 ve 2012 yılında doğrudan yatırımlar ve uzun vadeli sermaye akımlarının payı artmıştır. 2012 yılının son çeyreğinden itibaren kısa vadeli finansman kaynaklarının payının uzun vadeli kaynaklara göre büyük ölçüde artması nedeniyle, 2013 yılında cari açığın finansmanı temel olarak kısa vadeli kaynaklarla sağlanmıştır. 2014 ve 2015 yıllarında uzun vadeli kaynakların payının artması ve kısa vadeli kaynakların payının azalması sonucunda cari açık temel olarak uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmiştir. 2014 ve 2015 yıllarında cari açığın finansmanının temel olarak uzun vadeli kaynaklarla sağlanması olumlu bir gelişme olmakla birlikte, küresel kriz sonrasında cari açığın finansmanında uzun ve kısa vadeli kaynakların dalgalı bir seyir izlemesi, uygulanan politikalar sonucunda cari açığın finansman yapısında meydana gelen iyileşmenin sınırlı olduğuna işaret etmektedir.

2010 yılından sonra Türkiye'ye yönelik kısa vadeli sermaye akımlarının azalması ve hızlı kredi genişlemesinde meydana gelen yavaşlamanın cari açığın azalmasına katkı sağladığı muhakkaktır. Ancak Türkiye'de özellikle son yıllarda, cari açığın artmasına katkı yapan en temel unsurun giderek azalan özel sektör tasarruf oranları olduğu gerçeği dikkate alındığında, cari dengede kalıcı bir iyileşmenin sağlanması açısından, özellikle yurtiçi tasarrufların arttırılmasını hedefleyen politikalara öncelik verilmesi gerektiğini göz ardı etmemek gerekmektedir.

## 5. SERMAYE AKIMLARININ YÖNETİLMESİNDE KULLANILABİLECEK ALTERNATİF BİR ARAÇ OLARAK SERMAYE KONTROLLERİ<sup>69</sup>

### 5.1. Sermaye Kontrollerine İlişkin Genel Bir Değerlendirme

2008 Küresel Finans Krizi öncesinde dünya genelinde yaygın olarak fiyat istikrarını amaçlayan para politikaları kabul görürken, krizle birlikte para politikasının fiyat istikrarının yanı sıra finansal ve makroekonomik istikrarı da dikkate almasının gerekliliği giderek yaygınlık kazanan bir görüş olmuştur<sup>70</sup>. Finansal istikrar kavramıyla birlikte sermaye akımlarının yönetimi konusu da ön plana çıkmış ve bu doğrultuda küresel kriz sonrası dönemde TCMB de dahil olmak üzere birçok merkez

69 Sermaye kontrollerinin ayrıntılı olarak incelenmesi bu çalışmanın kapsamını aşmaktadır. Sermaye kontrollerinin nedenleri, türleri ve ülke deneyimleri ile ayrıntılı bilgi için bkz: Keskin (2009).

70 TCMB, 2012(a), a.g.e., s.95.

bankası finansal istikrarı sağlamak amacıyla para politikası araçlarını çeşitlendirerek sermaye akımlarından kaynaklanan istikrarsızlıkları hedef almaya başlamışlardır<sup>71</sup>.

Sermaye akımlarını belirleyen faktörlerin ve sermaye akımlarının ülke ekonomileri üzerindeki etkilerinin genel olarak finansal göstergeler üzerinden değerlendirilme eğilimi, sermaye akımları ile ülkelerin para politikaları arasında güçlü bir ilişki olduğu görüşünü desteklemekle birlikte sermaye akımlarının yönetimi konusunda kullanılabilecek araçların yalnızca para politikaları kapsamında değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır<sup>72</sup>. Sermaye akımları karşısında uygulanacak doğru ve etkin politikaların belirlenmesinde, sermaye akımlarına yol açan faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. İlgili literatürde sermaye akımlarına yol açan faktörler iten (dışsal) ve çeken (içsel) faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Küresel likidite koşulları ve yatırımcı risk iştahı en temel iten faktörler olarak gösterilirken; büyüme, getiri farkı, enflasyon gibi ülkelere özgü değişkenler ise çeken faktörler olarak nitelendirilmektedir<sup>73</sup>.

GOÜ'lere yönelen sermaye akımlarını belirlemede içsel faktörler de etkili olmakla birlikte literatürde, sermaye akımlarının büyüklüğü ve yönünün içsel faktörlerden daha fazla küresel risk iştahı gibi dışsal faktörler tarafından belirlendiği görüşü hakimdir<sup>74</sup>. Diğer bir deyişle, sermaye akımlarının devamlılığı veya artışı-azalışı her zaman için GOÜ'lerin kendi içsel koşulları ile kontrol edebilecekleri bir durum değildir<sup>75</sup>.

71 Arif Orçun Söylemez ve Server Demirci, "Uluslararası Sermaye Akımlarının Kontrolü ve Avrupa Birliği'nin Konuya Yaklaşımı Hakkında Bir İnceleme", *Marmara Avrupa Araştırmaları Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, 2013, s.92.

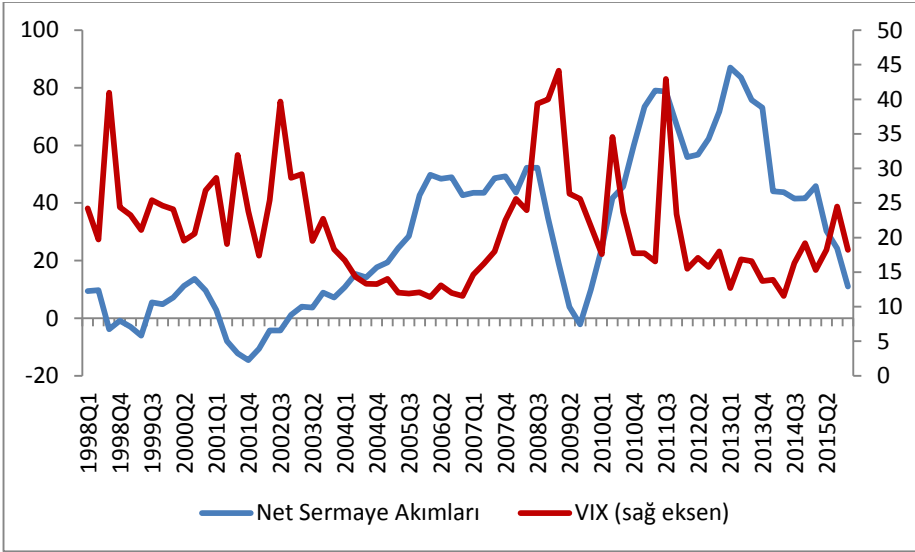
72 Mustafa Kemal Gündoğdu, "Türkiye'ye Yönelik Sermaye Hareketlerinin Analizi", *Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü*, Mayıs, 2014, s.4.

73 Barlas ve Kaya, a.g.e., s.7.

74 Ahmet Benlialper ve Hasan Cömert, "Global Constraints on Central Banking: The Case of Turkey", *ERC Working Paper in Economics: 15/13*, December, 2015, s.16, <http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series15/1513.pdf> (06.06.2016); Barlas ve Kaya, a.g.e., s.3.

75 Söylemez ve Demirci, a.g.e., s.94.

**Grafik 4:** Küresel Risk İştahı ve Net Sermaye Akımları (Üç Aylık Birikimli, Milyar ABD Doları) (1998Q1-2015Q4)



**Kaynak:** TCMB, Elektronik Veri Dağıtım Sistemi ve <https://finance.yahoo.com/quote/%5EVIX/history/> den alınan verilerle hazırlanmıştır.

Küresel risk iştahını temsil eden VIX endeksi<sup>76</sup> ile Türkiye'ye yönelen net sermaye akımları arasındaki ilişkiyi gösteren Grafik 4, sermaye akımları ile küresel risk iştahı arasında yüksek bir korelasyon olduğunu yani sermaye akımlarının küresel risk iştahından önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Küresel risk iştahı göstergelerinden VIX endeksindeki artışlar küresel risk iştahının düşük (küresel risk algılamasının yüksek) olduğu anlamına gelirken, endeksteki azalışlar ise küresel risk iştahının yüksek (küresel risk algılamasının düşük) olduğu anlamına gelmektedir<sup>77</sup>. Grafikten anlaşılacağı üzere VIX'in arttığı (küresel risk iştahının düşük olduğu) dönemlerde Türkiye'ye yönelik sermaye akımları yavaşlarken ya da sermaye çıkışları yaşanırken, VIX'in düştüğü (küresel risk iştahının yüksek olduğu) dönemlerde ise sermaye girişlerinin arttığı gözlenmektedir<sup>78</sup>.

Küresel risk iştahı (küresel risk algılaması) küresel likidite koşulları tarafından belirlenmektedir. Küresel likidite koşulları ise büyük ölçüde gelişmiş ülke merkez bankalarının para politikası uygulamaları ve özellikle de ABD dolarının küresel ekonomideki hakim rolü nedeniyle FED'in politika faiz oranındaki değişiklikler

76 Chicago Opsiyon Borsası Volatilite Endeksi (Chicago Board Options Exchange Market Volatility Index)

77 Şerdar Varlık ve Nimet Varlık, "Ülke Risk Primi Şokunun Enflasyon Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği", Bankacılar Dergisi, Sayı:95, 2015, s.7.

78 Cömert, a.g.e., s.131.

tarafından belirlenmektedir. Bu iki durumun birlikte değerlendirilmesi, Türkiye gibi GOÜ'lere yönelik sermaye akımlarının FED ve ECB gibi gelişmiş ülke merkez bankaları politikalarında meydana gelen değişimlerden önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymakta<sup>79</sup> ve bu tespit, sermaye akımlarının yönetimi konusunda GOÜ'lerin uygulayacakları politikaların belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır.

Sermaye akımlarına yol açan içsel ve dışsal faktörlerin göreceli önemi, GOÜ'lerin uygulayacakları politikalar açısından oldukça önemlidir. Genel olarak içsel faktörlerden kaynaklanan sermaye akımları, dışsal faktörlerden kaynaklanan sermaye akımlarına göre daha durağan ve öngörülebilir bir yapıya sahip olduğundan, sermaye akımlarının ağırlıklı olarak içsel faktörlerden kaynaklanması durumunda, GOÜ'ler sağlam ve sağlıklı makroekonomik ve finansal politikalar uygulayarak sermaye akımlarının olumsuz etkilerini en aza indirebileceklerdir. Ancak, sermaye akımları ağırlıklı olarak dışsal faktörlerden kaynaklanıyorsa, GOÜ'ler ihtiyatlı politikalar uygulamaları durumunda bile beklenmeyen dışsal şoklara karşı korunmasız kalabileceklerdir. Bu nedenle GOÜ'lerin ihtiyatlı politikalarına ek olarak bazı önlemler almaları gerekmektedir<sup>80</sup>. Bu bağlamda sermaye akımlarından kaynaklanan riskleri önlemede sermaye kontrolleri başvurulabilecek önemli bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitekim küresel finans krizinin ardından GOÜ'lere yönelik yoğun sermaye akımları karşısında Türkiye, faiz koridoru, ROM ve zorunlu karşılıklar gibi piyasayla uyumlu makro ihtiyati tedbirlere başvururken, bazı GOÜ'ler ise sermaye akımlarının olumsuz etkilerini sınırlandırmak için sermaye kontrollerini de politika paketlerinin bir parçası olarak dikkate almışlardır. Ancak ülkelerin mali yapıları, para politikası koşulları ve cari dengeleri farklılık arz ettiğinden sermaye kontrollerini hangi noktada ve hangi türde uyguladıkları ülkeden ülkeye önemli değişiklikler göstermektedir. Bu bağlamda, örneğin Brezilya kısa vadeli sermaye akımlarını kısıtlamak için doğrudan vergilendirmeyi seçerken, Peru, Kolombiya, Tayland ve Endonezya gibi ülkeler ise kısa vadeli yurt dışı krediler için yüksek zorunlu karşılık uygulaması, doğrudan yabancı yatırımların ülkede asgari bir süre kalma zorunluluğu gibi çeşitli önlemler almışlardır. Güney Kore ise oluşan kur riskini azaltmak amacıyla yabancı para cinsinden yapılan türev işlemler ve yabancı para net genel pozisyonu üzerine sınırlamalar getirmek suretiyle kısa vadeli yurtdışı borçlanmayı caydırıcı hale getirmeye çalışmıştır<sup>81</sup>.

Sermaye kontrolleri, uluslararası sermaye akımlarının hacmini, yönünü, niteliğini veya zamanlamasını değiştirmeye yönelik resmi düzenlemelerdir<sup>82</sup>. GOÜ'lerin sermaye kontrollerine başvurusunun birçok sebebi olmakla birlikte sermaye kontrolleri uygulanmasındaki ortak amaç, ulusal ekonomileri uluslararası sermaye

79 Benlialper ve Cömert, a.g.e., s.16-17; Serdaroğlu, a.g.e., s.31.

80 Ramon Moreno, "What Explains Capital Flows", Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Letter, Vol:22, July, 2000, s.2, <http://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2000/july/what-explains-capital-flows/>, (05.03.2007).

81 TCMB, "Finansal İstikrar Raporu, Aralık-2010", 2010(b), s.47; TCMB, 2013(a), a.g.e., s.97.

82 Hasan Vergil, "Sermaye Hareketlerinin Kontrolü ve Özel Yatırımlar Üzerine Etkileri", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, s.20.



akımlarının yaratabileceği olumsuz etkilerden korumaktır. Sermaye kontrolleri ile ilgili olarak literatürde en çok tartışılan konulardan birisi, kontrollerin etkin olup olmaması ile ilgilidir. Sermaye kontrollerinin etkinliği, ülkeye, uygulanan döneme ve kullanılan yöntemlere göre değişmekle birlikte literatürde sermaye kontrollerinin etkinliği genellikle; ülkeye yönelen sermaye akımlarının hacmini azaltma, sermaye akımlarının kompozisyonunu değiştirme (kısa vadeli uzun vadeliye), ulusal para birimi üzerindeki değerlenme baskısını azaltma ve para politikasının bağımsızlığını artırma gibi amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği ile ölçülmektedir<sup>83</sup>.

Literatürde sermaye kontrollerinin etkinliğini araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır. IMF uzmanları Ostry vd. 2010 yılında yayımladıkları çalışmada, sermaye girişleri üzerine kontrol uygulayan çeşitli ülkelerde, uygulanan kontrol yöntemleri ve bu kontrollerin etkinliğini ölçmek amacıyla yapılan ampirik çalışmaların sonuçlarını bir tablo şeklinde özetlemiştir. Tablo incelendiğinde<sup>84</sup> sermaye kontrollerinin ülkeye giren sermayenin kompozisyonunu değiştirmek açısından büyük oranda etkili olduğu, ülkeye giren net sermaye akımlarının hacmini düşürme ve ulusal para birimi üzerindeki değerlenme baskısını azaltmak açısından ise etkisinin sınırlı olduğu görülmektedir. Tablo bir bütün olarak değerlendirildiğinde, aynı türdeki sermaye kontrollerinin farklı ülkeler ve farklı zaman dönemlerinde, net sermaye akımlarının hacmini düşürme, sermaye akımlarının kompozisyonunu değiştirme ve ulusal para birimi üzerindeki değerlenme baskısını azaltma gibi amaçlara ulaşmak açısından birbirinden farklı sonuçlar verdiği ve ayrıca aynı ülkede uygulanan aynı sermaye kontrol yönteminin belirtilen bu amaçlara ulaşmak bakımından, yapılan farklı çalışmalarda, kullanılan ampirik yöntemlerin farklı olmasına bağlı olarak farklı sonuçlar verdiği dikkati çekmektedir. Bu durum, sermaye kontrollerinin etkinliği konusunda tüm ülkeler için geçerli olabilecek genel bir sonuca ulaşmanın kolay olmadığını göstermektedir.

## 5.2. Küresel Finans Krizi Sonrasında Uluslararası Çevrelerde Sermaye Kontrollerine Bakış Açısındaki Değişim

Teorik olarak iktisat literatüründe uluslararası sermaye akımlarının tamamen serbest olmasını savunan görüşler yanında kontrol edilmesi gerektiğini savunan yaklaşımlar da öteden beri mevcuttur. Ancak ne kadar taraftar toplasa da uluslararası sermayenin kontrolünü savunan fikirler, 2008 yılına kadar en azından uluslararası iktisadi düzeni belirleyen kuruluşlar ve ülkeler tarafından genel kabul görmemiştir<sup>85</sup>.

83 Akira Ariyoshi vd., "Capital Controls: Country Experiences With Their Use and Liberalization", IMF Occasional Paper, No:190, 2000, s.5, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/op/op190/> (25.11.2006); Christopher J. Neely, "An Introduction to Capital Controls", Federal Reserve Bank of St. Louis Review, November, 1999, s.26, <https://research.stlouisfed.org/publications/review/99/11/9911cn.pdf> (06.10.2006); Karl Habermeier vd., "The Effectiveness of Capital Controls and Prudential Policies in Managing Large Inflows", IMF Staff Discussion Note, August 5, 2011, s.6-7, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2011/sdn1114.pdf> (19.08.2016).

84 Jonathan D. Ostry vd., "Capital Inflows: The Role of Controls", IMF Staff Position Note, SPN/10/04, February 19, 2010, s.16-17, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2010/sdn1004.pdf> (15.07.2016).

85 Söylemez ve Demirci, a.g.e., s.85,100.

2008 Küresel Finans Krizi, dünya genelinde kabul gören merkez bankası anlayışı ve para politikası çerçevesinde köklü değişikliklere yol açmıştır. Kriz sonrasında fiyat istikrarının yanı sıra finansal istikrarı da gözetilen bir makroekonomik politika çerçevesine ihtiyaç duyulduğu sıkça ifade edilmeye başlanmıştır. Küresel krizle birlikte makroekonomik politika çerçevesinde ortaya çıkan bu kapsam değişikliği, uluslararası sermaye akımlarına yaklaşımı da etkilemiş ve finansal istikrar kavramıyla birlikte sermaye akımlarının yönetimi konusu da ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede, 1990’lı yıllar boyunca başta IMF olmak üzere uluslararası kuruluşlar ve gelişmiş ülkeler tarafından benimsenen ve tavsiye edilen sermaye akımlarının tamamen serbest olması ilkesi sorgulanmaya başlamıştır. Öyle ki uluslararası finansal mimarinin temel kuruluşlarından olan ve küresel kriz öncesinde sermaye kontrollerine karşı çıkan IMF, krizden sonra gerektiğinde sermaye kontrollerinin makroekonomik politika setinin bir parçası olarak kullanılabileceğini ifade etmeye başlamıştır<sup>86</sup>. IMF’nin sermaye kontrolleri konusundaki bu yaklaşım değişikliğini 2010 yılından itibaren yayımlanan çeşitli araştırma raporlarında açık bir şekilde görmek mümkündür. Bu konuda özellikle 19 Şubat 2010’da ve 5 Nisan 2011’de yayımlanan iki IMF çalışması dikkati çekmektedir.

IMF araştırmacıları Ostry vd. 2010 yılında yayımladıkları çalışmada, belirli durumlarda sermaye akımlarını yönetmek amacıyla sermaye kontrollerinin kullanılabilmesini belirtmişlerdir. Yazarlara göre, eğer ekonomi potansiyel büyüme hızına yakın büyüyorsa, rezerv düzeyi yeterliyse, ulusal para birimi değerliyse ve sermaye akımları geçici nitelik taşıyorsa bu durumda sermaye kontrolleri makroekonomik politika setinin bir parçası olarak kullanılabilir. Ayrıca çalışmada elde edilen ampirik analiz sonuçlarına göre, finansal kırılganlığı azaltmak açısından dış yükümlülük yapısını düzeltmeyi amaçlayan sermaye kontrollerinin başarılı sonuçlar verdiği ve doğrudan yatırımlar içerisinde yer alan bazı finansal akımların gizli olarak borç yükümlülükleri yarattığı ve bu nedenle doğrudan yatırım şeklindeki sermaye akımlarının sanıldığı kadar güvenli olmayabileceği bulgusuna ulaşıldığı belirtilmektedir<sup>87</sup>.

Ostry vd. (2011) tarafından kaleme alınan bir başka IMF çalışmasında da artan sermaye girişleri karşısında sermaye kontrollerinin hem makroekonomik hem de finansal istikrar açısından faydalı olabileceği belirtilmektedir. Çalışmada, sermaye kontrolleri uygulanmadan önce bazı ön koşulların yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmekte ve bu ön koşullar şu şekilde sıralanmaktadır: Kontrollerden önce, ülkedeki makroekonomik politikaların ekonominin yapısına uygun bir şekilde belirlenmiş olması ve mümkün olduğunca makro ihtiyati önlemlerin uygulanmış olması, döviz kurunun ülkenin orta vadeli ekonomik göstergeleri ile uyumlu olması, sermaye girişleri karşısında maliye ve para politikasının ekonominin iç dengesi ve kamu borcunun sürdürülebilirliği ile uyumlu olması ve son olarak ülkenin döviz rezervlerinin yeterli seviyelere getirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Söz konusu ön koşullar yerine getirildikten sonra ve makro ihtiyati politikaların yetersiz ve etkisiz olduğu

<sup>86</sup> Göver, a.g.e., s.1-2,18.

<sup>87</sup> Ostry vd., 2010, a.g.e., s.5.

durumlarda sermaye kontrollerinin sermaye girişleri sonucu oluşabilecek riskleri engellemek amacıyla kullanılabilmesi vurgulanmıştır. Ayrıca sermaye kontrollerinin finansal sistemdeki kırılmalıkların azaltılmasına yardımcı olabileceği gibi çeşitli bozulmalar ve çarpıklıklar da yaratabileceğine (örneğin “kötü” finansal akımlar kadar “iyi” finansal akımların da ülkeye girişinin azalması gibi) dikkat çekilen çalışmada, sermaye kontrollerinin en riskli sermaye akımlarını hedeflemesi gerektiği ve aynı zamanda sermaye kontrollerinin tasarımının ülke koşullarına uygun olmasının önemi dile getirilmiştir<sup>88 89</sup>.

IMF gibi dünyanın önde gelen ekonomileri de küresel finans krizinin ardından sermaye kontrollerine daha sıcak bakmaktadırlar. Uluslararası finansal mimarinin önemli bir parçası olan G-20 teşkilatı da sermaye akımlarının yarattığı istikrarsızlık karşısında, 2011 yılında Cannes’da gerçekleştirilen G-20 zirvesinde sermaye akımlarının yönetimine ilişkin görüş ve tavsiyelerini bir bildiri ile duyurmuştur. Bildiride sermaye akımlarının küresel ekonomi için istikrarsızlık ve kırılmalık yaratmaması için gerektiğinde tedbir alınması, bu tedbirlerin geniş bir makroekonomik politika setinin tamamlayıcı bir parçası olması ve her ülkenin kendi tedbirlerine kendisinin karar vermesi gibi değerlendirmelere yer verilmiştir. Ayrıca ABD, İngiltere, Japonya ve Avrupa Birliği (AB) gibi para birimleri birçok ülke tarafından rezerv olarak tutulan ülkelerin, makroekonomik politika tercihlerinin küresel likidite ve sermaye akımları üzerinde belirleyici olabileceğinden söz edilerek, bu ülkelerin sürdürülebilir bir makroekonomi politikası uygulama konusunda sorumluluğu bulunduğu da dikkat çekilmiştir<sup>90</sup>.

2008 sonrası dönemde Euro Bölgesi’ndeki finansal sorunlarla baş etmek durumunda kalan AB’nde de sermaye kontrolleri, üzerinde yoğun tartışmaların yapıldığı bir konudur. Bu bağlamda, 28 Eylül 2011 tarihinde Avrupa Komisyonu tarafından, finans sektöründeki spekülasyon alım satım işlemlerini ve piyasada istikrarsızlığa yol açabilecek faaliyetleri engellemek amacıyla, kabul edilmesi halinde AB genelinde uygulanması ve 1 Ocak 2014’den itibaren geçerli olması planlanan bir finansal işlem vergisi tasarısı sunulmuştur. Söz konusu tasarıda menkul kıymet ve tahvil alım satımı üzerinden %0,1, türev sözleşmeler üzerinden ise %0,01 oranında vergi alınması öngörülmektedir. Başta Almanya ve Fransa tarafından desteklenen ve çerçevesi Avrupa Komisyonu tarafından oluşturulan söz konusu vergi ile, borç batağındaki Euro Bölgesi ülkelerine ve zor durumdaki bankacılık sistemine parasal destek sağlayacak gelirin elde edilmesi, riskli finansal işlemlerin maliyetini arttırmak suretiyle miktarının azaltılması ve finansal krizin yıkıcılığını arttıran türev ürünlerin kullanımının kontrol altına alınması hedeflenmektedir. 22 Ocak 2013 tarihinde aralarında Almanya ve Fransa’nın da bulunduğu 11 ülke, ileriki bir tarihte ortak bir finansal

88 Jonathan D. Ostry vd., “Managing Capital Inflows: What Tools to Use”, IMF Staff Discussion Note, SDN/11/06, April 5, 2011, s. 4,29, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2011/sdn1106.pdf> (15.07.2015)

89 IMF 14 Kasım 2012 tarihinde, büyük ölçüde yukarıda açıklanan iki çalışmadaki görüşleri içeren ve sermaye akımlarının yönetilmesi konusunda çeşitli politika önerilerinin yer aldığı “Sermaye Akımlarının Liberalizasyonu ve Yönetilmesi: Kurumsal Bir Görüş” adlı resmi bir belge yayımlamıştır. Söz konusu belge ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. IMF(2012).

90 Göver, a.g.e., s.19-20.

işlem vergisi uygulama hususunda görüş birliğine vardıklarını ilan etmiştir. Ancak diğer 15 ülke halen ikna edilebilmiş değildir<sup>91</sup>. Yaşanan bu gelişmeler, 2008 Küresel Krizinden sonra bazı durumlarda uluslararası sermayenin kontrol edilmesinin finansal istikrar açısından yararlı olabileceği fikrinin artık uluslararası iktisadi düzeni belirleyen IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar ve gelişmiş ülkeler tarafından da kabul edilmeye başlandığını net bir şekilde ortaya koymaktadır<sup>92</sup>.

### **5.3. Türkiye’de Sermaye Akımlarının Yönetilmesinde Kullanılabilecek Alternatif Bir Araç Olarak Sermaye Kontrollerine İlişkin Bir Değerlendirme**

2008 yılında yaşanan küresel kriz, Türkiye gibi GOÜ’ler açısından uluslararası sermaye akımlarının etkin bir şekilde yönetilmesinin ne denli zor olduğunu bir kere daha gözler önüne sermiştir. Küresel kriz sonrası yaşanan gelişmeler, ekonomik büyümenin sağlanması için yurtiçi tasarrufları yetersiz olan Türkiye gibi ülkelerde, ekonomik büyümenin finansmanı açısından önemli bir kaynak olan sermaye akımlarının, aynı zamanda ülkeye ani giriş çıkışları ile finansal istikrarı tehdit eden önemli sorunlara yol açabileceği gerçeğini açık bir şekilde ortaya koymuştur.

Küresel finans krizinden önceki yıllarda da sermaye akımlarının ekonomide yol açabileceği olumsuz etkiler bilinmekle birlikte Türkiye’de sermaye akımlarının finansal istikrarı tehdit edebilecek olumsuz etkileri bulunduğu gerçeğinin özellikle 2010 yılından itibaren kabul edildiğini söylemek mümkündür<sup>93</sup>. Nitekim TCMB, Türkiye’ye sermaye girişlerinin arttığı bir dönem olan 2010 yılının sonundan itibaren, finansal istikrar açısından önemli bir sorun haline gelen sermaye akımlarının olumsuz etkilerini azaltmayı hedefleyen ve bu hedef doğrultusunda politika faiz oranının yanı sıra finansal riskleri sınırlandırabilmek amacıyla birbirini tamamlayıcı farklı araçların bir arada kullanıldığı yeni bir para politikası yaklaşımı geliştirerek uygulamaya koymuştur.

Sermaye akımlarının yönetiminde kullanılabilecek araçlar kapsamında sermaye kontrollerinin de yer almasına rağmen, Türkiye’de makro ihtiyati tedbir olarak nitelendirilebilecek politika uygulamalarına başvurulması, sermaye kontrollerinin alternatif bir araç olarak değerlendirme dışında bırakıldığını göstermektedir. TCMB’nin resmi politika metinlerinde bu durum açık olarak ifade edilmemekle birlikte, alternatif bir araç olarak sermaye kontrollerine hiç değinilmemiş olması söz konusu yaklaşımın bilinçli bir tercih olduğu izlenimini vermektedir. Bu tercihin temelindeki ana faktörün Türkiye’nin kronik hale gelen dış finansman ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Ekonomik büyümenin büyük ölçüde dış kaynak girişine bağlı olduğu Türkiye’de sermaye kontrollerinin telaffuz edilmesiyle Türkiye’ye yönelik risk algı-

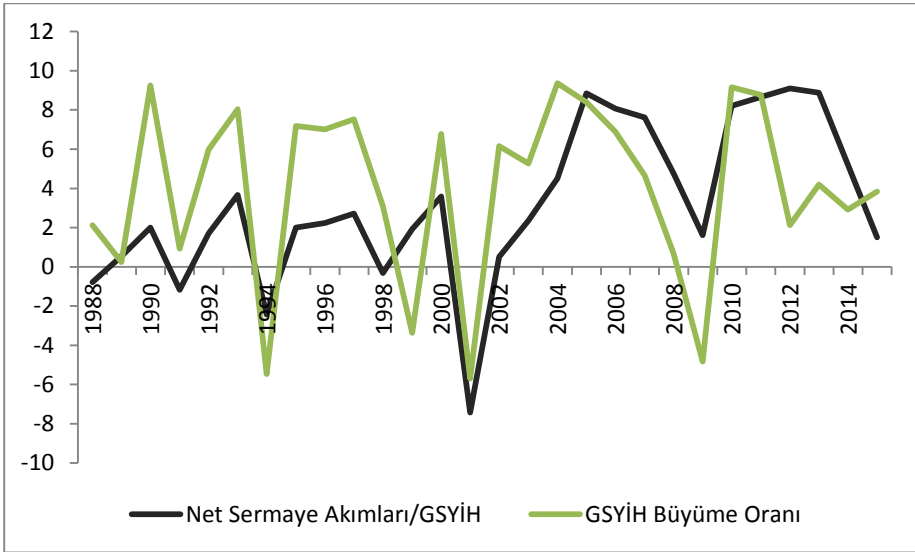
91 Begüm Güler vd., “Finansal İşlem Vergileri ve Avrupa Birliği Uygulaması” T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı Ekonomik ve Mali Politikalar Başkanlığı, Temmuz, Ankara, 2012, s.2,36; Söylemez ve Demirci, a.g.e., s.103.

92 Söylemez ve Demirci, a.g.e., s.106.

93 Göver, a.g.e., s.176.

lamasının artmasından ve buna bağlı olarak yeni dış finansman bulmak bir yana ani bir sermaye kaçıışı yaşanmasından endişe edilmektedir<sup>94</sup>.

**Grafik 5:** Ekonomik Büyüme ve Net Sermaye Akımları (1988-2015)



Türkiye’de sermaye akımları üzerindeki tüm kısıtlamaların kaldırıldığı 1989 yılından itibaren, ekonomik büyüme büyük ölçüde dış kaynak girişine bağımlı hale gelmiştir. 1989-2015 döneminde Türkiye’ye yönelik net sermaye akımlarının GSYİH’ya oranı ile GSYİH büyüme oranının gelişimini gösteren Grafik 5, Türkiye’de ekonomik büyüme ile net sermaye akımları arasında oldukça güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Türkiye’ye sermaye girişlerinin arttığı dönemlerde ekonomik büyüme artarken, sermaye girişlerinin azaldığı ya da sermaye çıkışlarının yaşandığı dönemlerde ise büyüme oranı azalmaktadır. Grafikten sermaye akımları ile ekonomik büyüme arasındaki nedensellik ilişkisinin yönüne dair bir çıkarımda bulunmak mümkün olmamakla birlikte, bu konuda yapılan birçok ampirik analiz sonucu, sermaye akımları ile ekonomik büyüme arasında tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğuna ve nedenselliğin yönünün sermaye akımlarından ekonomik büyümeye doğru olduğuna işaret etmektedir<sup>95</sup>. Türkiye’de ekonomik büyüme için gerekli olan finansman ihtiyacının büyük ölçüde uluslararası sermaye akımları ile karşılanması sermaye akımlarının yönetimi konusunda bir kısıt oluşturmakla birlikte, hükümetlerin bu konudaki tercihlerinin de önemli bir faktör olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda Çin ve Hindistan,

94 Göver, a.g.e., s.173.

95 Konu ile ilgili örnek çalışmalar için bkz: Aslan, Terzi ve Siampan (2014), Söylemez ve Yılmaz (2012).

IMF ve Dünya Bankası’nın tüm ısrarlarına rağmen ne piyasa engellerinden ne de sermaye kontrollerinden vazgeçmemişlerdir <sup>96</sup>.

TCMB’nin birçok politika metninde, küresel kriz sonrasında Türkiye’ye yönelen sermaye akımlarının artmasının TL’nin değerlenmesine ve kredilerde artışa neden olarak cari işlemler dengesini olumsuz yönde etkilediği, bunun da finansal ve makroekonomik istikrara yönelik kaygıları artırarak yeni bir para politikası yaklaşımını gerekli kıldığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda küresel kriz sonrası dönemde sermaye akımlarında meydana gelen oynaklığın finansal istikrarı olumsuz yönde etkilediği sıklıkla dile getirilmekle birlikte, TCMB’nin yeni para politikası yaklaşımı ve bu yaklaşımın belirlenen amaçlara ulaşmadaki başarı veya başarısızlığından tamamen bağımsız olarak, sermaye akımlarının yönetiminde kullanılabilecek alternatif bir araç olarak sermaye kontrollerinin söz konusu dönemde Türkiye’de uygulanabilir olup olmadığının hiç tartışılmamış olmasının, sermaye akımlarının yönetiminde uygulanabilecek politikaların belirlenmesi açısından önemli bir eksiklik olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda bahsedildiği üzere küresel finans krizi sonrasında serbest sermaye akımları konusunda dünyada önemli görüş değişiklikleri ortaya çıkmıştır. 1990’lı yıllar boyunca tam serbestliği savunulan uluslararası sermayenin, belirli koşullar altında kontrol edilebileceği fikri artık uluslararası iktisadi düzeni belirleyen kurumlar ve ülkeler tarafından da kabul edilmeye başlanmıştır<sup>97</sup>. Bu durum ise uluslararası konjonktürün küresel kriz sonrası dönemde, sermaye kontrollerinin değerlendirilmeye alınması açısından daha elverişli bir hale geldiğini göstermektedir. Bu bağlamda, uluslararası çevrelerde sermaye kontrollerine bakışın olumlu yönde değiştiği bu konjonktür içerisinde, Türkiye’nin sermaye akımlarını yönetebilmek amacıyla sermaye kontrollerinin uygulanabilirliğini orta ve uzun vade için değerlendirmeye almasının faydalı olacağı düşünülmektedir<sup>98</sup>.

Sermaye kontrollerinin etkinliği, ülkeden ülkeye, uygulanan döneme ve kullanılan yönteme göre değiştiğinden, tüm ülkeler için geçerli olabilecek ve en iyi sonucu verebilecek tek bir sermaye kontrol yöntemi bulunmamaktadır. Bu nedenle, sermaye akımlarının olumsuz etkilerini önlemeye yönelik politikalar belirlenirken her ülkenin kendi ekonomisinin özelliklerini ve küresel ekonominin durumunu göz önünde bulundurarak hareket etmesi gerekmektedir<sup>99</sup>. Bu bağlamda Türkiye’ye yönelik sermaye akımları dalgalı bir seyir izlediği sürece, sermaye girişlerine kontrol uygulanması seçeneği değerlendirmeye alınabilecek bir alternatif olabilir. Ancak Türkiye ekonomisinde büyümenin sürdürülebilmesi için dış finansman ihtiyacına olan bağımlılık, finansal istikrar ve sermaye akımlarının yönetimi konusunda önem-

96 Ayfer Gedikli, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Küreselleşme, Uluslararası Sermaye Hareketleri ve Finansal Krizler Arasındaki İlişki”, International Conference on Eurassian Economies, 2010, s.178, <http://avekon.org/papers/122.pdf> (05.08.2015).

97 Söylemez ve Demirci, a.g.e., s.87.

98 Göver, a.g.e., s.192.

99 Nagehan Keskin, “Sermaye Kontrolleri: Nedenleri, Türleri ve Ülke Deneyimleri”, Sosyoekonomi Dergisi, Yıl:5, Sayı:9, 2009, s.163.



li bir kısıt oluşturmaktadır. Bu nedenle sermaye girişlerine getirilmesi uygulanabilir bulunan kontroller, net sermaye girişlerinin dış finansman ihtiyacının üzerinde gerçekleştiği dönemlerde kullanılabilir. Daha genel bir çerçeveden bakıldığında, sermaye akımlarının yönetimi için alınacak tedbirlerin, sermaye kontrolleri kullanılsın veya kullanılsın, konjonktür karşıtı bir yapıda tasarlanması gerekmektedir. Söz konusu tedbirlerin net sermaye girişlerinin dış finansman ihtiyacını aştığı dönemlerde sıkılaştırılması, net sermaye girişlerinin yavaşladığı veya sermaye çıkışlarının başladığı dönemlerde ise gevşetilmesi yönünde değişiklikler yapılabilir<sup>100</sup>.

## 6. SONUÇ

Küresel finans krizinin ardından gelişmiş ülke merkez bankalarının uygulamaya koydukları genişletici para politikası önlemlerinin GOÜ'lere yönelik sermaye akımlarını hızla arttırması, yoğun sermaye girişlerinin finansal istikrar açısından yarattığı risklere ilişkin kaygıların artmasına yol açmıştır. Bu durum ise GOÜ'lerde para politikası çerçevesinin belirlenmesinde sermaye akımlarından kaynaklanan risklerin belirleyici bir rol oynamasına ve sermaye akımlarının yönetilmesinde geleneksel olmayan para politikası araçlarının daha aktif ve daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmasına neden olmuştur.

Küresel finans krizi sonrası gelişmiş ülke merkez bankaları tarafından uygulanan parasal genişleme politikaları, diğer GOÜ'ler gibi Türkiye'ye yönelen sermaye akımlarını da hızlandırmıştır. Sermaye akımlarındaki hızlı artış ise TL'nin değerlenmesine ve hızlı kredi genişlemesine yol açarak cari açığı önemli ölçüde arttırmıştır. Cari açığın giderek büyümesi ve finansmanında portföy yatırımları ile kısa vadeli sermaye akımlarının payının artması, ekonominin küresel likidite koşullarında meydana gelebilecek ani değişimlere karşı hassasiyetini arttırarak finansal istikrar açısından risk oluşturmuştur. Yoğun sermaye girişlerinin finansal istikrar üzerinde oluşturduğu bu riskler karşısında TCMB, 2006 yılından beri uygulanmakta olan enflasyon hedeflemesi rejimini, fiyat istikrarına ilave olarak finansal istikrarı da kapsayacak şekilde geliştirerek yeni bir para politikası yaklaşımı tasarlamış ve 2010 yılının sonunda uygulamaya başlamıştır. Yeni para politikası yaklaşımında, fiyat istikrarı ve finansal istikrar hedefinin eş zamanlı olarak gerçekleştirilebilmesi için enflasyon hedeflemesi rejiminde temel araç olarak kullanılan politika faiz oranına ilave olarak, makro ihtiyati tedbirler olarak nitelendirilen faiz koridoru, zorunlu karşılıklar ve ROM gibi yeni politika araçları birlikte kullanılmaya başlanmıştır.

Türkiye'de 2010 yılının sonunda uygulamaya konulan yeni para politikası yaklaşımının benimsenme gerekçesi, TCMB'nin birçok politika metninde ve yayınında belirtildiği gibi, küresel kriz sonrası dönemde ülkemize yönelen yoğun sermaye akımlarına bağlı olarak ortaya çıkan sorunların finansal istikrar açısından risk oluşturmasıdır. Yeni para politikası yaklaşımına, sorunun kaynağı ve çözüm yöntemi çerçevesinde bakılacak olursa; sermaye akımlarının finansal istikrar açısından risk oluşturan olumsuz etkileri sorunun ana kaynağı olarak gösterilirken, çözüm yön-

---

100 Göver, a.g.e., s.177.



temi olarak ise yalnızca para politikası araçlarının kullanımının tercih edildiği görülmektedir. Son yaşanan küresel krizin de açık bir şekilde ortaya koyduğu gibi, Türkiye gibi GOU'lere yönelen sermaye akımları büyük ölçüde, gelişmiş ülkeler tarafından izlenen politikalar ve küresel likidite koşulları gibi, söz konusu ülkeler tarafından kontrol edilebilmesi son derece güç olan dışsal faktörler tarafından belirlenmektedir. Bu durum ise hem Türkiye'nin sermaye akımlarının aniden durması (veya ani sermaye çıkışı) gibi dış şoklara karşı hassasiyetini arttırarak finansal istikrar açısından risk oluşturmakta hem de bu risklere karşı uygulanacak politikalar bağlamında Merkez Bankası'nın işini zorlaştırmaktadır. TCMB tarafından uygulanan yeni politika yaklaşımının finansal istikrar hedefinin gerekçesi olan hızlı kredi genişlemesinin yavaşlatılması ile cari açığın kontrol altına alınması ve finansman kalitesinin arttırılması açısından belli ölçülerde başarılı olduğu söylenebilir. Ancak Türkiye’de sermaye akımlarının tamamen serbest olduğu, ekonomik büyüme sürecinin büyük ölçüde sermaye akımları tarafından belirlendiği ve ülkeye yönelen sermaye akımlarını belirleyen temel faktörün içsel faktörlerden ziyade küresel ekonomik koşullar olduğu dikkate alındığında, sermaye akımlarının yol açtığı istikrarsızlıkların yalnızca para politikası araçları ile önlenmesi oldukça zor görünmektedir.

Sermaye giriş-çıkışlarının neden olduğu sorunların çözümünde para politikası araçlarının kullanılması tercih edilebilen bir alternatif olmakla birlikte, bu konuda uygulanabilecek politikaların yalnızca para politikasından ibaret olmadığı da unutulmamalıdır. Amaç sermaye akımlarının ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini önlemekse, bu konuda kullanılacak alternatif bir araç olan sermaye kontrollerinin söz konusu dönemde Türkiye’de uygulanma olanağının olup olmadığına hiç tartışılmamış olması önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye gibi yurtdışı tasarrufların yetersizliğine bağlı olarak ekonomik büyümesi büyük ölçüde dış kaynak girişine dayanan bir ülkede, konunun yalnızca merkez bankası politikaları çerçevesinde değil, “sermaye akımlarının nasıl yönetileceği” gibi daha kapsamlı ve daha bütüncül bir çerçevede ele alınmasının sermaye akımlarına karşı uygulanabilecek en uygun ve en etkili politikaların belirlenmesi açısından daha doğru bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir.

Türkiye’de sermaye akımları önündeki tüm engellerin kaldırıldığı 1989 yılından bu yana, sermaye akımlarını doğrudan kısıtlayan hiçbir önleme başvurulmamıştır. Bu tercihin arkasındaki temel nedenin, ekonomik büyümenin dış kaynak girişine olan bağımlılığı olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye’de sermaye kontrollerinin telaffuz edilmesiyle yatırımcıların tedirgin olacağı ve bunun da sermaye akımlarının aniden durmasına veya ani sermaye çıkışlarına yol açabileceği kaygısıyla konu tartışılmaktan kaçınılmaktadır. Küresel krizin ortaya çıkardığı en önemli gelişmelerden birisi de, uluslararası çevrelerde sermaye kontrollerine bakış açısında meydana gelen değişimdir. Yaşanan kriz uluslararası çevrelerde, yoğun sermaye girişlerinin finansal istikrar açısından yarattığı risklere ilişkin farkındalığı arttırarak, sermaye akımlarının tamamen serbest olması ilkesinin sorgulanmasına yol açmıştır. Bu çerçevede, sermaye akımlarının tamamen serbest olmasını savunan, başta IMF olmak üzere Dünya Bankası ve G-20 teşkilatı gibi uluslararası iktisadi

düzeni belirleyen kurumlar ve ülkeler tarafından, serbest sermaye akımlarının bazı riskler taşıdığı ve belirli durumlarda sermaye kontrollerinin finansal istikrar açısından faydalı olabileceği dile getirilmeye başlanmıştır.

Türkiye'nin mevcut büyüme modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, Türkiye ekonomisinin küresel likidite koşullarında meydana gelen değişimlere bağlı olarak sermaye akımlarında yaşanacak oynaklıklar ve bunun yol açacağı çeşitli finansal ve makroekonomik risklerle karşılaşma olasılığının önümüzdeki dönemlerde de oldukça yüksek olacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle Türkiye'de sermaye akımlarının yönetimi kapsamında, sermaye kontrollerinin tamamen dışlanması gibi bir yaklaşım yerine ülkeye özgü koşullar çerçevesinde uygulanabilirliğini sorgulayan bir yaklaşımın benimsenmesi uzun vadede daha yararlı sonuçlar verebilir. Bu bağlamda, küresel kriz sonrası uluslararası çevrelerde sermaye kontrollerine yönelik olumlu tavır değişimi, Türkiye'de sermaye kontrollerinin uygulanabilirliğinin tartışılması açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Sermaye kontrolleri ile ilgili yapılan ampirik çalışmalar, sermaye kontrollerinin etkinliğinin ülkeye, uygulanan döneme ve kullanılan yönteme göre değiştiğini ve bu nedenle tüm ülkeler için geçerli olabilecek ve en iyi sonucu verebilecek tek bir sermaye kontrol yöntemi olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle Türkiye'de sermaye kontrollerinin uygulanabilirliği ile ilgili değerlendirmeler yapılırken, ülke bazında örnekler incelenerek çeşitli sermaye kontrol yöntemlerinin avantaj ve dezavantajlarının gözden geçirilmesi ve aynı zamanda Türkiye ekonomisine özgü koşulların ve sorunların göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Türkiye'de sermaye kontrollerinin uygulanabilirliği ile ilgili en önemli kısıtın, dış kaynak girişine bağımlı büyüme modeli olduğu gerçeği dikkate alındığında, ilgili kurumlar tarafından sermaye kontrollerinin, sermaye girişlerinin Türkiye'nin dış finansman ihtiyacını aştığı dönemlerde uygulanabileceği bir sistemin geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılması faydalı olabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Alper, Koray; S. Tolga Tiryaki. “Zorunlu Karşılıkların Para Politikasındaki Yeri”, TCMB Ekonomi Notları, Sayı:2011-08, 13 Nisan, 2011, ss.1-20.
- Alper, Koray; Hakan Kara ve Mehmet Yörükoğlu. “Rezerv Opsiyonu Mekanizması”, TCMB Ekonomi Notları, Sayı:2012-28, 22 Ekim, 2012, ss.1-14.
- Ariyoshi, Akira; Karl Habermeier; Bernard Laurens; İnci Otter-Robe; Jorge Ivan Canales-Kriljenko and Andrei Kirilenko. “Capital Controls: Country Experiences With Their Use and Liberalization”, IMF Occasional Paper, No:190, 2000, (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/op/op190/>), (25.11.2006).
- Aslan, Nurdan; Nuray Terzi ve Etza Siampun. “Türkiye’de Kısa Vadeli Sermaye Hareketlerinin Ekonomik Büyüme ve Reel Döviz Kuru ile İlişkisi”, Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt:5, Sayı:10, 2014, ss.15-32.
- Barlas, Yasemin; Selihhan Kaya. “Parasal Genişleme Politikalarının Gelişmekte Olan Ülke Portföy Akımları Kompozisyonuna Etkisi”, TCMB Ekonomi Notları, Sayı: 2013-01, Ocak, 2013, ss.1-10.
- Başçı, Erdem; Hakan Kara. “Finansal İstikrar ve Para Politikası”, TCMB Çalışma Tebliği, No:11/08, Mayıs, 2011, ss.1-18.
- Benlialper, Ahmet; Hasan Cömert. “Global Constraints on Central Banking: The Case of Turkey”, ERC Working Paper in Economics: 15/13, December, 2015, pp.1-34. (<http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series15/1513.pdf>), (06.06.2016).
- Binici, Mahir; Hasan Erol; Hakan Kara; Pınar Özlü ve Deren Ünalı. “Faiz Koridoru Bir Makro İhtiyatı Araç Olabilir mi?”, TCMB Ekonomi Notları, Sayı:2013-20, 19 Temmuz, 2013, ss.1-16.
- Cömert, Hasan. “İmkansız Üçleme’den İmkansız İkilem’e: Bretton Woods Dönemi ve Sonrası Para Politikası”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:34, Sayı:1, 2016, ss.115-136.
- Doğan, Seyhun; Çiğdem Börke Tunalı. “Küreselleşme Sürecinde Finansal İstikrar-Para Politikası İlişkisi: Türkiye İçin Bir Değerlendirme (2001 Krizi Sonrası)”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt:61, Sayı:2, 2011, ss.51-81. (<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifm/article/view/1023009178>), (14.06.2016).
- Gedikli, Ayfer. “Gelişmekte Olan Ülkelerde Küreselleşme, Uluslararası Sermaye Hareketleri ve Finansal Krizler Arasındaki İlişki”, International Conference on Eurassian Economies, 2010, ss.173-182. (<http://avekon.org/papers/122.pdf>), (05.08.2015).
- Göver, Zeki Tuğrul. “Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Sermaye Hareketleri Üzerindeki Kontrollerin Analizi: Türkiye İçin Çıkarılabilecek Dersler”, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Ankara, 2014.
- Güler, Begüm; Esra Keleş ve Özgür Uçar. “Finansal İşlem Vergileri ve Avrupa Birliği Uygulaması”, T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı Ekonomik ve Mali Politikalar Başkanlığı, Temmuz, Ankara, 2012.
- Gündoğdu, Mustafa Kemal. “Türkiye’ye Yönelik Sermaye Hareketlerinin Analizi”, Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü, Mayıs, 2014, ss.1-14.
- Habermeier, Karl; Annamaria Kokeyne and Chikako Baba. “The Effectiveness of Capital Controls and Prudential Policies in Managing Large Inflows”, IMF Staff Discussion Note, August 5, 2011, (<https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2011/sdn1114.pdf>), (19.08.2016).
- IMF (2012). “The Liberalization and Management of Capital Flows: An Institutional View”, November 14, ( <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2012/111412.pdf>), (25.08.2016).
- IMF. “World Economic Outlook, October 2009”, ( <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/>) (01.08.2016).
- IMF. “World Economic Outlook, April 2014”,( <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/>) (11.08.2016).

- IMF. "World Economic Outlook, April 2016", (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/>) (11.08.2016).
- Kara, A. Hakan. "Küresel Kriz Sonrası Para Politikası", TCMB Çalışma Tebliği, No:12/27, Haziran, 2012, ss.1-25.
- Keskin, Nagehan. "Sermaye Kontrolleri: Nedenleri, Türleri ve Ülke Deneyimleri", Sosyoekonomi Dergisi, Yıl:5, Sayı:9, 2009, ss.147-166.
- Küçükşarac, Doruk; Özgür Özel. "Rezerv Opsiyonu Mekanizması ve Optimal Rezerv Opsiyonu Katsayılarının Hesaplanması", TCMB Çalışma Tebliği, No:12/32, Kasım, 2012.
- Moreno, Ramon (2000), "What Explains Capital Flows", Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Letter, Vol:22, July, (<http://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2000/july/what-explains-capital-flows/>), (05.03.2007).
- Neely, Christopher J. "An Introduction to Capital Controls", Federal Reserve Bank of ST. Louis Review, November, 1999, pp.13-30, (<https://research.stlouisfed.org/publications/review/99/11/9911cn.pdf>), (06.10.2006).
- Oduncu, Arif; Ergun Ermişoğlu ve Yasin Akçelik. "Merkez Bankasının Yeni Enstrümanı Rezerv Opsiyonu Mekanizması ve Kur Oynaklığı", Bankacılar Dergisi, Sayı: 86, Eylül, 2013, ss. 43-52.
- Ostry, Jonathan D., Atish R. Ghosh; Karl Habermeier; Marcos Chamon; Mahvas S. Qureshi and Dennis B. S. Reinhardt. "Capital Inflows: The Role of Controls", IMF Staff Position Note, SPN/10/04, February 19, 2010, (<https://www.imf.org/external/pubs/ft/spn/2010/spn1004.pdf>), (15.07.2015).
- Ostry, Jonathan D., Atish R. Ghosh; Karl Habermeier; Marcos Chamon; Mahvas S. Qureshi; Luc Laeven and Annamaria Kokeny. "Managing Capital Inflows: What Tools to Use", IMF Staff Discussion Note, SDN/11/06, April 5, 2011, (<https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2011/sdn1106.pdf>), (15.07.2015).
- Öğüt, Kaan; Sercin Şahin. "Türkiye'de Finansal İstikrar Sorununa Sistem Dinamiği Yaklaşımı", TEK Uluslararası Ekonomi Konferansı, 1-3 Kasım, İzmir, 2012. (<http://teacongress.org/papers2012/OGUT-SAHIN.pdf>), (22.08.2016).
- Özatatay, Fatih. "Merkez Bankasının Yeni Para Politikası: İki Hedef-Üç Ara Hedef-Üç Araç", İktisat İşletme ve Finans, 26 (302), 2011, ss.27-43.
- Özatatay, Fatih. "Para Politikasında Yeni Arayışlar ve TCMB", TEPAV Rapor, No:201202, Ocak, 2012, ss.1-17, ([http://www.tepav.org.tr/upload/files/1326890034-3.Para\\_Politikasinda\\_Yeni\\_Arayislar\\_ve\\_TCMB.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1326890034-3.Para_Politikasinda_Yeni_Arayislar_ve_TCMB.pdf)), (12.07.2015).
- Serdaroğlu, Tuncay. "Türkiye'de Finansal Açıklık ve Toplam Faktör Verimliliği", T.C. Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Yayın No: 2853, Eylül, Ankara, 2013.
- Söylemez, Arif Orçun; Server Demirci. "Uluslararası Sermaye Akımlarının Kontrolü ve Avrupa Birliği'nin Konuya Yaklaşımı Hakkında Bir İnceleme", Marmara Avrupa Araştırmaları Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 2013, ss.85-109.
- Söylemez, Arif Orçun; Ahmet Yılmaz. "Türkiye Ekonomisinde Finansal Serbestleşme Döneminde Uluslararası Sermaye Girişi-Büyüme İlişkisi", Marmara Üniversitesi İİB Dergisi, Cilt: XXXIII, 2012, ss.47-66.
- Şimşek, Lütfü. "TCMB'nin Finansal İstikrarla İmtihanı", Tekirdağ SMMM Odası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, Eylül, 2012, ([http://www.tsmmmososyalbilimler.org/upload/files/SAYI1/2-TCMB\\_F\\_NS\\_ISTR\\_IMTHN.pdf](http://www.tsmmmososyalbilimler.org/upload/files/SAYI1/2-TCMB_F_NS_ISTR_IMTHN.pdf)), (16.08.2016).
- TCMB. "Enflasyon Raporu, 2010-IV", 2010 (a).
- TCMB. "Finansal İstikrar Raporu, Aralık-2010", 2010 (b).
- TCMB. "Enflasyon Raporu, 2011-III", 2011(a).
- TCMB. "Enflasyon Raporu, 2011-I", 2011(b).
- TCMB. "Ödemeler Dengesi Raporu, 2011-IV", 2011(c).
- TCMB. "Enflasyon Raporu, 2012-I", 2012 (a).
- TCMB. "2013 Yılı Para ve Kur Politikası", 25 Aralık, Ankara, 2012(b).

- TCMB. “Bülten”, Sayı:28, Aralık, 2012(c).
- TCMB. “Enflasyon Raporu, 2013-IV”, 2013(a).
- TCMB. “Bülten”, Sayı:29, Mart, 2013(b).
- TCMB. “Parasal Aktarım Mekanizması”, Ankara, 2013(c).
- TCMB. “Enflasyon Raporu, 2014-II”, 2014(a).
- TCMB. “Bülten”, Sayı:35, Eylül, 2014 (b).
- TCMB. “Bülten”, Sayı:40, Aralık, 2015(a).
- TCMB. “Finansal İstikrar: Türkiye’de Finansal İstikrar Gelişmeleri”, Ankara, 2015(b).
- TCMB. “Ödemeler Dengesi Raporu, 2015-IV”, 2015(c).
- TEPAV. “TEPAV G-20 Toplantısı Hazırlık Çalışmaları: Özel Sermaye Akımlarında 1980’lere Dönüş”, Küresel Kriz Çalışma Grubu Değerlendirme Notu, 16 Şubat, 2009, ss.1-3., ([http://www.tepav.org.tr/upload/files/12937246726.Ozel\\_Sermaye\\_Akimlarinda\\_1980lere\\_Donus.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/12937246726.Ozel_Sermaye_Akimlarinda_1980lere_Donus.pdf)), (12.07.2015).
- Togan, Sübidey; Hakan Berument. “Cari İşlemler Dengesi, Sermaye Hareketleri ve Krediler”, Bankacılar Dergisi, Sayı:78, 2011, ss.3-21.
- Üçer, Murat. “Son Para Politikası Uygulamaları Üstüne Gözlemler”, İktisat İşletme ve Finans, 26 (302), 2011, ss.45-51.
- Varlık, Serdar; Nimet Varlık. “Ülke Risk Primi Şokunun Enflasyon Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği”, Bankacılar Dergisi, Sayı:95, 2015, ss.3-16.
- Vergil, Hasan. “Sermaye Hareketlerinin Kontrolü ve Özel Yatırımlar Üzerine Etkileri”, Koçeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, ss.19-33.
- <http://evds.tcmb.gov.tr>
- <https://finance.yahoo.com/quote/%5EVIX/history/>



# The Politics of Opposition Parties Merger and the Struggle for Power in Nigeria's 2015 General Elections

Luqman SAKA, Ph.D.\* & Lere AMUSAN, Ph.D.\*\*

## Abstract

Since 1999 up till the conduct of the 2015 general elections, Nigeria's party politics has exhibited the near dominance of the political space by the then ruling People's Democratic Party, PDP. Aside the then four leading opposition parties, the Action Congress of Nigeria, ACN; All Progressive Grand Alliance, APGA; All Nigerian People's Party, ANPP and Congress for Progressive Change, CPC; the rest of the opposition pack comprised of smaller parties that lack organizational structure, possess little electoral worth and lack the capacity to make meaningful contribution to the deepening of the nation's democratic process. Realizing the importance of pulling resources together in an alliance, four main opposition parties, ACN, ANPP, APGA and CPC entered into talk directed at facilitating the merger of their parties to form a formidable opposition party. The result was the collapse of their structures and subsequent formation of, the All Progressive Congress, APC. While numbers of issues and factors accounted for the electoral defeat of the then ruling PDP in the 2015 general elections, this paper advance the argument that the united front presented by the opposition elements under the banner of the emergent All Progressive Congress was instrumental to the alternation of ruling party at the national level that Nigeria witnessed in 2015. Informed by this position and drawing insights from newspapers articles, commentaries, opinion piece and academic literature, this paper interrogates the politics of opposition merger and struggle for power in the course of the 2015 general elections.

**Keywords:** Opposition Parties, Party Merger, Party Alternation, People's Democratic Party, All Progressive Congress.

---

\* Postdoctoral Fellow, Department of Politics and International Relations, North-West University, Mafikeng Campus, South Africa and Senior Lecturer, Department of Political Science, University of Ilorin.

\*\* Professor and Head, Department of Politics and International Relations, North-West University, Mafikeng Campus, South Africa.



## Introduction

Political parties is a veritable institution and stands at the heart of the working of a viable and credible democracy and democratic process. Indeed, the centrality of parties to the democratic process is such that without viable political parties and party system, the working of modern democratic process as we have come to conceive it is not only impossible but also impracticable.<sup>1</sup> Political parties are an essential component of democracy and they are central to an understanding of how politics works in modern democracy.<sup>2</sup> This position is informed by that fact that parties serve as the bridge between the citizens and the government. Political parties are traditionally the most significant intermediary organization in democratic societies. Indeed, students of political parties have commonly associated parties with democracy itself.<sup>3</sup> As such, while democracy rests on the informed and active participation of the people, political parties more than any other political institutions are viable tools in this regard.<sup>4</sup>

Of course, the importance attached to the institution of political party loses its meaning outside of the context of democracy and that of been a veritable instrumentality for achieving popular participation of citizens in democratic society. For as Schumpeter notes, democracy entails an institutional arrangement for arriving at political decisions, which realizes the common good by making the people decide issues through the election of individuals, who are to assemble in order to carry out the popular will.<sup>5</sup> Thus, the notion is that democracy exists where political office holders within the political system aspire to their office through competitive elections in which majority of the population has the opportunity to participate. In essence, the condition of parties within a political system, is an important yardstick for gauging the health and vitality of any democratic society.<sup>6</sup>

While, political parties play many important roles in the sustenance of democratic process, yet the most fundamental of these in almost all democratic polity is to motivate the citizens to actively participate in elections and the whole

- 
- 1 J.S. Omotola, 'Nigerian Parties and Political Ideology', *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, Vol. 1, No. 3, 2009, 612-634; B. J. Adele, 'Political Parties and Democracy in Nigeria', (Lagos: Ijede Commercial Enterprises, 2001); A. Agbaje, 'Political Parties and Pressure Groups', in R. Anifowoshe and F. Enemu (Eds.), *Elements of Politics*, (Lagos: Malthouse Press Limited, 1999).
  - 2 A. A. Aduku and Y. U. Adejo, 'Political Parties and Democratic Consolidation in Nigeria's Fourth Republic', *Global Journal of Political Science and Administration*, Vol. 2, No. 3, 2014, pp. 79-108.
  - 3 N. Orji, 'Political Parties, Civil Society and Democracy in Nigeria', Being a paper Presented at National Conference on Political Parties and the Future of Democracy in Nigeria, Organized by the National Institute for Policy and Strategic Studies (NIPSS) in collaboration with the Democracy and Governance Development Project (DGD) II of UNDP, 26-28 June, (Kuru, Jos: 2013); N. Yaqub, 'Political Parties and the Transition Process', in B. Onuoha and M. M. Fadakinte (Eds.), *Transition Politics in Nigeria, 1970-1999*, (Lagos: Malthouse Publishers, 2002), pp. 118-134.
  - 4 A. Agbaje, 'Political Parties and Pressure Groups', (Lagos: Malthouse Press Limited, 1999).
  - 5 J. S. Omotola, 'The limits of Election Monitoring: The 2003 General Elections', *Representation: A Journal of Representative Democracy*, Vol. 42, No. 2, 2006, pp. 57-67.
  - 6 R. Anifowoshe, 'Political Parties and Party System in the Fourth Republic of Nigeria: Issues, Problems and Prospects, in Olurode, L. and Anifowoshe, R. (Eds.), *Issues in Nigeria's 1999 General Elections*, (Lagos: John West Publications and Rebonik Publication Limited, 2004), pp. 55-78.

gamut of the electoral process. This is assured through the massive mobilization of the people using the structure and institutional platform of political parties. In specific term, parties deployed their organization skill to canvass neighbourhoods to get people out to partake in the electoral process and most importantly to vote in elections. In fact, in a democracy, the personnel selected through the electoral process are expected to embody specific norms and policy platforms (as represented by their parties' manifestoes) which command the support of the electorate and form the basis for the election of parties' candidates to elective positions. Thus, the mobilization role and other functions that political parties perform contribute to the deepening of democratic process and good governance.<sup>7</sup>

However, the ability of parties to effectively perform the role of mobilizer and other important functions necessary for the deepening of democratic process, depends on the vitality of political parties operating within a political system at a given point in time. In fact, the ability of parties to perform the role of a credible opposition that has the capacity to provide platforms for policy alternatives and enhance the chance for electoral choice of the electorates depends on the depth of opposition parties' institutionalization, mobilization and outreach to the citizens. In situation where opposition parties' are fragmented, lack institutional depth, unable to marshal resources needed for effective citizen mobilization among other, then the emergence of a dominant ruling party becomes a threatening political reality and this was the case in Nigeria until the electoral defeat of the ruling People's Democratic Party in the 2015 presidential election.

The near dominance of the political space by the then ruling People's Democratic Party, PDP, especially at the national level has been a central feature of Nigeria's democratic experience since the return to civil rule in 1999. Aside the then four leading opposition parties, the Action Congress of Nigeria, ACN; All Nigerian People's Party, ANPP; All Progressive Grand Alliance, APGA and Congress for Progressive Change, CPC; the rest of the opposition pack operating in Nigeria's democratic space are smaller parties that lack organizational structure and lack the capacity to make meaningful contribution to the deepening of the nation's democratic culture, values, and electoral process. In three consecutive electoral cycles (2003, 2007 and 2011) after the transitional elections of 1999, the People's Democratic Party trounced opposition parties at the poll at the national level and increased the number of constituent states it control.

Realizing the importance of pulling strength and resources together in an alliance, four main opposition parties, ACN, ANPP, APGA and CPC entered into talk directed at facilitating the merger of their parties to form a formidable opposition party. The result was the collapse of their structures and subsequent formation of a new party, the All Progressive Congress, APC. While numbers of issues and factors accounted for the electoral defeat of the then ruling PDP in the 2015 general electi-

---

<sup>7</sup> K. Weissenbach, 'Political Parties and Party Types-Conceptual Approaches to the Institutionalization of Political Parties in Transitional States: the Case of the Philippines (Mikati City, Manila Office: Konrad-Adenauer-Stiftung, 2010).

ons, this paper advance the argument that the united front presented by the opposition elements under the banner of the emergent All Progressive Congress was highly instrumental to the alternation of ruling party at the national level that Nigeria witnessed in 2015. Informed by this position and drawing insights from newspapers articles, commentaries, opinion piece and academic literature, this paper interrogates the politics of opposition merger and struggle for power in the course of the 2015 general elections.

### **Political Parties and Democratic Process**

There are number of institutions that perform central role in the deepening and sustenance of democratic process, however, the role political parties remains pre-eminent. This is informed by the fact that the notion of majoritarian democracy becomes inconceivable outside of the context of parties and viable party system.<sup>8</sup> As Adele notes, political parties are the lubricant of democracy and without viable parties and vibrant party system the ideal that form the basis of Western democracy and democratic practice becomes unattainable.<sup>9</sup> Adele's position is significant given that political parties as an aggregation of individuals formed with the overriding objective of contesting and winning elections, is a veritable platform for the realization of the objective of continuous peoples participation in governance.<sup>10</sup> As Jinadu averred the functioning of parties as vehicle for structure electoral choice and as institution for the conduct of government business set them apart from other social organization and/or interest groups.<sup>11</sup>

Aside functioning as instrument for citizens' mobilization, socialization and vehicle for nurturing political leaders and their presentation to the electorate in the context of elections, parties are also veritable platform for harnessing and aggregating of diverse opinions within society. As Dahl notes, parties are the most important platform through which the objectives of citizens' political participation translate into tangible and concrete reality.<sup>12</sup> Therefore, the institution of political parties is central to democratic process because parties serve as the linchpin in democracy as it function as the institution that connect the electorate and their respective

---

8 H.A. Saliu and A.A. Muhammad, 'Growing Nigeria's Democracy through viable Political Parties', in Saliu, H.A; Jimoh, I.H, Yusuf, N and Ojo, E.O. (Eds.), *Perspectives on Nation-Building and Development*, (Lagos and Ilorin: Concept Publishers for Faculty of Business and Social Sciences, University of Ilorin, 2008), p. 153; A.M. Ashafa, 'The Dynamics of Inter-Party Relations in Nigeria's 4th Republic', in JEGA, A.M; Wakili, H. and Ahmed, M. (Eds.), *Democracy and Democratization in Nigeria, 1999-2001*, (Kano: Center for Democratic Research and Training, 2002), p. 14.

9 B. J. Adele, 'Political Parties and Democracy in Nigeria', (Lagos: Ijede Commercial Enterprises, 2001), 35.

10 I. Sani, 'Political Parties and Governance in Nigeria: Explaining the Misfortune of the Fourth Republic', *Mambayya House Journal of Democratic Studies*, Vol 4, December, 2012/2013, p. 24.

11 A. Jinadu, 'Inter-Party Dialogue in Nigeria: Examining the Past', Party Dialogue Series held at Bolingo Hotel, Abuja, October 4, 2011, p. 1.

12 R.A. Dahl, 'Democracy and its Critics', (New Haven: Yale University Press, 1989), pp. 13-23.

representatives. In that sense, the institution of political party becomes inseparable from the ideal of modern democracy and the operation of democratic system.<sup>13</sup>

Indeed, the significance of political parties to democracy is sacrosanct because the whole question of competition and representation that underpin the operation of democratic system is only possible within the context of the existence of political parties and the inherent tradition of party competition for power. Thus, it is the option of choice that parties offer to the people through their open and structure competition for power that enhance the global visibility and acceptability of democracy as the most cherished form of governing modern state. The issue of choice and the rule base competition for power that the institution of political party makes possible was what informed Anifowoshe position that;

Democracy exists where the principal leaders of a political system are selected by competitive elections in which the bulk of the population have the opportunity to participate. As a matter of fact, the condition of the parties, in a political system, is the best possible evidence of the nature of any democratic regime.<sup>14</sup>

What is implicit from the above position, is that the level of party institutionalization, cohesion and social base, determines the degree of its viability. In the same vein, the degree of viability of political parties operating within a political system determines the extent of the growth and sustenance of the system.<sup>15</sup>

In general term, and as already highlighted above, political parties are central to the operation of modern democratic system as the existence of viable political parties and the operation of vibrant party system are at the heart democratic state. In literal and phenomenal terms, political parties provide political education, screen candidates and aid the simplification of the political choice of the electorates by providing them with discernible political/electoral alternatives. Parties aggregate and articulate the interests of the people, aid popular mobilization, help in the organization of social forces, and serve as the bridge between the people and their political representatives. Parties also aid in the development and promotion of policy alternatives, provide the avenue for the peaceful change of government and help in the formulation, aggregation and expression of public opinion and interest.<sup>16</sup>

---

13 H. Mohammed, 'Introduction: The Dilemmas of Political Parties in Nigeria', in Mohammed, H. (Ed.), *The Patterns and Dynamics of Party Politics in Nigeria's Fourth Republic*, (Kano: Bayero University Press, 2017), p. 1.

14 R. Anifowoshe, 'Political Parties and Party System in the Fourth Republic of Nigeria: Issues, Problems and Prospects', in Olurode, L. and Anifowoshe, R. (Eds.), 2004, p. 59.

15 H.A. Saliu and A.A. Muhammad, 'Growing Nigeria's Democracy through viable Political Parties', 2008, p. 155.

16 For insightful discussion on the roles of political parties in democracy see; H. Mohammed, 'Introduction: The Dilemmas of Political Parties in Nigeria', 2015, p. 3; H.A. Saliu and A.A. Muhammad, 'Growing Nigeria's Democracy through viable Political Parties', 2008, 155-157; A.T. Okosi-Simbine, 'The impact of more Parties on the Democratic Project', in Saliu, H.A. (Ed.), *Nigeria under Democratic Rule, 1999-2003, Volume 1*, (Ibadan: University Press Limited, 2004), pp. 85-86; J. Lapalombara and J. Anderson, 'Political Parties', in Hawkesworth, M. and Kogan, M. (Eds.), *Encyclopedia of Government and Politics, Volume 1*, (London and New York: Routledge Publishers, 2001), p. 393.

According to Mohammed classical works on political parties within the context of political theory started with the work of David Hume, "*Of Parties in General*" (1742), followed by that of Edmund Burke (1770).<sup>17</sup> Other works that focus on theorising about political parties and its indispensability in democratic process were developed in the 20<sup>th</sup> century by political sociologists notably Michels, Weber and Duverger. Given the centrality of political parties in democracy, there exist different perspectives in theorising about the purposes, objectives and dynamics of parties in liberal democracy. There are theories that focus on the organization of political parties and those that deal with democracy as a political system and the role of parties in the evolution, sustenance and consolidation of democratic institutions, politics, practices and process.<sup>18</sup> Of the theoretical perspectives through which the institution of political parties have been explain and discuss; the Behavioural/Rational Choice theory; Group/Coalition theory and Institutional theory remain pre-eminent.

Behavioural theory focus on competitive party behaviour under specific organizational and institutional conditions. The behavioural explanation represent an attempt to move beyond doctrinal or formal party program analysis into the area of political behaviour of political actors notably those that operate within the institution of political parties.<sup>19</sup> The central assumption of behavioural theorists is that party leaders are rational actors/agents whose actions and behaviour are determined by how they could get maximum support to secure votes, form government and determine the course and outcome of public policy.<sup>20</sup> Contrary to the focus on the behaviour of political actors, institutional theories pay attention to the degree of institutionalization of political culture and democratic norms in political parties. Some strands of institutional theory focus on the role of informal institutions in influencing the role of political parties, while others discuss the level of institutionalization of political parties as an important yardstick for the understanding of party system in democracy.

In more nuance departure from the focus of the behavioural and institutional theories, the underlying assumption on which the group/coalition theories of political parties explanation hinges revolves around unravelling how groups coalesce and form a political party.<sup>21</sup> The position of group theorists is that groups are very central to the formation of viable political parties and the attainment of the objective of popular participation in governance through representation. The notion is that political parties are formed largely because of the membership shared interest and

---

17 H. Mohammed, 'Introduction: The Dilemmas of Political Parties in Nigeria', 2017, pp. 3-4; D. Hume, 'Essays Moral, Political and Literary, Edited and with a Forward, Notes and Glossary by Eugene, E. Miller, with an appendix of variant readings from the 1889 edition by T.H. Green and T.H. Grose, Revised Edition, (Indianapolis: Liberty Fund, 1987).

18 Mohammed, 'Introduction: The Dilemmas of Political Parties in Nigeria, 2017, p. 4.

19 S. Neumann, 'Towards a Comparative Study of Political Parties', in Neumann, S (Ed.), *Modern Political Parties*, (Chicago, IL: Chicago University Press, 1956), pp. 395-421.

20 For detailed discussion on the assumptions and positions of the behavioral theorist of political parties see, K. Strom, 'A Behavioral Theory of Competitive Political Parties', *American Journal of Political Science*, Vol. 34, No. 2, 1990, pp. 565-598.

21 N. Kelly and S. Ashiagbor, 'Political Parties and Democracy in Theoretical and Practical Perspectives, (Washington, D.C: National Democratic Institute, 2011), p.3.

motivation to compete for political power with the intention of forming government and the utilization of the instrument of political parties to advance group's interests in the course of the formulation and implementation of public policy. Proponents of group theory are of the view that the formation of coalition around shared interest is central to the viability of political party. In the same vein, the formation of coalition is also important in the context of electoral contest and the attempt of political parties to capture political power through the formation of government.

In this regard, political parties can engage in pre-election and post-election coalition formation. There are at least two central objectives that drive the formation of coalition. The first been that it encourages the sharing of the cost of candidacy while the second relates to the expectation that coalition has the potential to improve the chance of electoral victory of partners (political parties/groups) in the coalition at the poll.<sup>22</sup> The two instances of coalition formation have been witnessed in the history of party politics in Nigeria. Pre-elections alliances were formed by select Nigerian political parties in the run up to the conduct of the 1964-65 general elections and the transitional elections of 1999 in the first and fourth republics respectively. As it relates to post-election coalition directed at having parliamentary majority to govern, the Northern People's Congress, NPC and the National Council of Nigerian Citizen, NCNC formed governing alliance that was operational from 1959 to 1963, while the NPC was in alliance with smaller parties to form governing coalition from 1963 up till the collapse of the First Republic in 1966.<sup>23</sup>

### **Political Parties, Party Politics and Africa's Transitional Democracies**

Given their nature as a social organization, political parties to a large extent do reflect the social and economic context in which they operate and within which they are grounded. To this end, it becomes important to understand the social basis of political parties in order to have a better appreciation of the nature and dynamics of political party as an important social organization and its centrality to the working of democratization in both mature and transitional democracies.<sup>24</sup> Informed by the above position, Adejumbi and Kehinde aver that knowledge of the social environment within which political parties operate and elections are held is critical for an insightful understanding of the capacity, activities and inherent limitations of parties and the dynamics web of party politics.<sup>25</sup> Being the vehicle for the articulation and aggregation of social interests within the polity, the institution of political parties is by far the most important custodian of democracy. So central

---

22 Mohammed, 'Introduction: The Dilemmas of Political Parties in Nigeria, 2017, p.5.

23 A. Joseph and S.O. Wilson, 'Political Parties and Inter-Party Conflict in Nigeria's Fourth Republic', in Mohammed, H. (Ed.), *The Patterns and Dynamics of Party Politics in Nigeria's Fourth Republic*, (Kano: Bayero University Press, 2017), p. 125.

24 M. Chege, 'Political Parties in East Africa: Diversity in Political Party Systems' Report prepared for the International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA) as part of its global Programme on Research and Dialogue with Political Parties, (Stockholm: International IDEA, 2007), p. 21.

25 S. Adejumbi and M. Kehinde, 'Building Democracy without Democrats? Political Parties and Threats of Democratic Reversal in Nigeria', *Journal of Africa Election*, Vol. 6, No. 2, 2007, p. 104.



are the roles of party as the bridge that connect the regime and civil society that both democracies (developed and emerging/transitional) and non-democracies cannot do with them.<sup>26</sup> The emergence of political parties as distinct social organization devoted to the articulation and aggregation of social interests in Sub-Saharan Africa is attributable to and an important imprint of colonial rule. Thus, political parties, party system and party pluralism came to limelight in Sub-Saharan Africa in the final phases of colonial rule, on the eve of independence and/or the late 1950s and 1960s depending on the region, colonial rulers and the dynamics of anti-colonial struggle as the case may be.<sup>27</sup> In the height of anti-colonial struggles liberation movements and nationalist organizations were formed and many of these movements/groups metamorphosed to political parties in the twilight of colonial rule. With the movement to formal political independence other political parties were also formed to contest in the national elections that ushered former colonies in Sub-Saharan Africa into independence especially in countries that follows the constitutional conference route like Ghana, Kenya, Nigeria, Tanzania, and Uganda among others.<sup>28</sup> For former colonies that fought wars of national liberation like Angola, Mozambique, South Africa, Zimbabwe, Namibia and Guinea Bissau among others the different liberation movements also transformed into formal political parties and becomes the inheritor of state power.

The colonial context within which political parties and party politics in Sub-Saharan Africa emanated from largely informed the nature of parties' organization, structure, and cohesion. This also impacted on the nature of the relationship between the state, ruling regimes and opposition parties as well as between parties and civil society in many states in Africa. Indeed as Sklar notes, many of the parties formed at independence were ethnically inclined, thus they strive to secure power in section of the country where they have much followers by appealing to ethnic and other primordial sentiments.<sup>29</sup> The political parties that came to inherit political power exploited state resources, political and administrative instruments to enhance their power of mobilization and control. Thus, the parties that gained power immediately after independence in many states on the continent soon muzzled opposition parties out of the political space and instituted a one-party dominance and/or one-party dictatorship.<sup>30</sup> This coupled with military coups that swept through the continent in late 1960s and early 1970s nearly extinguished the fire of multiparty democracy instituted in the decade of independence. In so far as the discourse on political party

---

26 SB. Kura, 'Contemporary African Political Parties: Institutionalisation for the Sustainability of Democracy', *Journal of Africa Election*, Vol. 6, No. 1, 2007, p.42; N. Van De Walle and KS. Butler, 'Political Parties and Party Systems in Africa's Illiberal Democracies', *Cambridge Review of International Affairs*, Vol. 13, No. 1, 1999, pp. 14-15.

27 GM. Carbone, 'Political Parties and Party Systems in Africa: Themes and Research Perspectives', *World Political Science Review*, Vol. 3, Issue 3, 2007, p. 1

28 SB. Kura, 'Contemporary African Political Parties: Institutionalisation for the Sustainability of Democracy', *Journal of Africa Election*, Vol. 6, No. 1, 2007, pp. 52-53.

29 RL. Sklar, 'Political Science and National Systems: A Radical Approach', *Journal of Modern African Studies*, Vol. 5, No. 1, 1967, p. 6.

30 PA. Nyong'o, 'Institutionalization of Democratic Governance in Sub-Saharan Africa', *ECDPM Working Paper*, No. 36, 1997, Maastricht: ECDPM, p. 7.



before and in the decade of independence is concern, three different typologies can be identified. These are parties established before independence, parties that emerged from liberation movements and parties established by military regimes.<sup>31</sup>

Following the 'Third Wave' of democratization that swept through Sub-Saharan Africa in the late 1980s and early 1990s and the return to multiparty process that it engendered has spurred a spike in the numbers of political party officially recognized across states on the continent. The reintroduction of multiparty democracy was good for democratic development as this has aided inter-party interaction and enhance popular participation in the democratic and governance process. However, it need to be noted that Africa's multiparty process since the 'third wave' have been faced with mirage of problems. These largely emanated from the lack of credible constitutional, legal, political, institutional and administrative reforms on which the growth of multiparty system will be anchored.<sup>32</sup>

In the post-third wave period, van De Walle and Butler note that three types of parties are identifiable in Africa's emergent democracies. First on the list are those parties that survived the transition from the single party period to the multiparty era and still continue to play prominent role in politics in their respective countries. A typical example been the United National Independence Party, UNIP in Zambia and the Kenya African National Union, KANU in Kenya. The second in the categorization are what the duo referred to as historic parties. These are political organizations that have existed for decades entered a period of dormancy only to re-emerge at the dawn of the third wave. The third are the new parties that emerged in the course of the third wave of democratic transition on the continent. This category of parties are the largest as far as party that partake in the democratic process in Africa from the 1990s onward is concern. The People's Democratic Party and All Progressive Congress in Nigeria, the National Democratic Congress and New Patriotic Party in Ghana and the Cowrie Force for an Emerging Benin and Benin Renaissance in Benin Republic to give but few examples.<sup>33</sup>

Decades after the return to multiparty democracy a semblance of party system is discernable across emergent democracies on the continent. This system can be discussed along three major themes which are: the number of parties, the degree of polarization and the structure of competition. As it relates to the number of parties most democracies across the continent do have large number. While this might not be a necessary indication of crisis of governability however fragmented opposition and high degree of polarization undermine the capability and capacity of the parties to compete effectively with ruling party in a way that they can offer credible alternative to the electorate. This bring in the need for coalition, alliance formation and/or merger. However, given the nature of competition among parties

---

31 Kura, 'Contemporary African Political Parties: Institutionalisation for the Sustainability of Democracy', 2007, p.54

32 Kura, *Contemporary African Political Parties*, 2007, p. 56.

33 N. Van De Walle and KS. Butler, 'Political Parties and Party Systems in Africa's Illiberal Democracies', Vol. 13, No. 1, 1999, pp. 19-21.

and the dynamics of party politics berthing a workable, viable and credible alliance and/or merger between and among parties in opposition require a high level of commitment, dedication and balancing of interest, features that are not easy to come by among party leaders/handlers in Africa's transitional democracies.

### **Political Parties, Alliance Formation and Party Merger in Nigeria's Democratic History**

In the discussion of alliance formation and/or merger of political parties, the tendency is that the two are often conflate as meaning the same or at best as related political occurrence. In fact, given the relative occurrence of party merger, the tendency is that political scholars often adopt ad-hoc explanation which mostly draw heavily from the discussion of alliance formation.<sup>34</sup> To start with, it is important to note that merger of political parties did not equate with the formation of pre-election or post-election alliance. While parties in alliance maintain their separate identities, symbols and organizational structure, political parties in merger arrangement must collapse their structures, shed their previous identity and symbols for new identity, symbols and structure as part of the requirement of merger. Thus parties' merger in contextual, legal and literal terms is different from alliance. Rather than been a temporary working arrangement which alliance connotes, merger contemplates a union in which two or more political parties merge to become one. By so doing, the parties in merger arrangement lose their registrations, shed their identities and collapse their previous organizational structures for new one.<sup>35</sup>

Borrowing heavily from industrial organizational literature and economics explanation, Godbout and Belanger conceive of party merger as the horizontal integration of two different firms. In this wise, Godbout and Belanger notes that:

Parties are organization competing over an electoral market, where political activists are assumed to be shareholders, party leaders correspond management, and the output offered to both voters and activists are public policies. The acquisition of market power is usually the first motive for merger in a market economy. The argument is that horizontal mergers augment market concentration, which in turn increases market power and profitability. In the case of party mergers, the market power corresponds to the pool of supporting voters, and an increase in profitability is perceived as an increase in electoral support.<sup>36</sup>

The takes from Godbout and Belanger, explanation are many but the most important relate to the fact that internal and external issues such as personalities of

---

34 J. Godbout and E. Beranger, 'A Theory of Party Merger', Paper Presented at the Canadian Political Science Association Meeting, Ontario, June 2-4, 2005.

35 H. Kim, 'Rational Choice Politics and Third World Politics: The 1990 Party Merger in Korea', *Comparative Politics*, Vol. 30, pp. 83-100.

36 Godbout and Beranger, 'A Theory of Party Merger, 2005, p.1.

leaders in merger talk, need for leadership change, shifting alliance configuration, realignment of forces and policy choices among other can encourage and stimulate interest that will result in the collapse of the previous structures of two or more parties and the formation of a new one.<sup>37</sup> Of course, the urge to collapse the structures of existing parties through merger will be propelled by the realization of some core objectives. Highly important is the expectation that merger will help in the formation of a new bigger party through the collapse of previous ones. The expectation that the collapse of the pre-existing structures of the parties in merger arrangement and the emergence of a new, unified and viable party will increase the electoral prospect of the concern groups in electoral competition with the others also represent a central objective that merger is expected to facilitate.<sup>38</sup>

The formation of alliance across party divide by assemblage of parties as strategy directed at winning electoral majority is steep in Nigeria's electoral history. In the same manner the formation of post elections alliance with the intent of achieving a governing coalition is also not a new phenomenon. Indeed, the formation of post-election alliance with the objective of assembling a governing coalition represent the common interest that propelled the NPC/NCNC after the conduct of the 1959 general elections that ushered Nigeria into political independence.<sup>39</sup> In the same wise, pre-election alliance formation was a defining issue and electoral strategy of parties in the conduct of the first post-independence general elections of 1964 and the Western regional election of 1965. Preparatory to the election, the Northern People's Congress, NPC had entered into alliance talk with assemblage of smaller regional parties in the Western, Mid-West and Eastern regions. The pre-election alliance agreement led to the formation of the Nigerian National Alliance. Having break rank with its previous governing alliance partner of the 1959 era, the National Council of Nigerian Citizens entered into alliance with the remnant of the Action Group, Northern Elements Progressive Union, NEPU; United Middle Belt Congress and other smaller parties in Northern Nigeria to form the United Progressive Grand alliance, UPGA. At the final tally the NNA alliance triumph in the general elections of 1964 polling 201 parliamentary seats that gave the alliance overwhelming majority to form the national government at the Centre.<sup>40</sup>

---

37 *ibid*

38 Godbout and Beranger, 2005, pp. 5-7.

39 Joseph and Wilson, 'Political Parties and Inter-Party Conflict in Nigeria's Fourth Republic', 2017, p. 125; G.M. Brown and J. Iseolorunkanmi, 'Political Parties and Party System in Nigeria', in Ajayi, R. and Fashagba, J.O. (Eds.), *Understanding Government and Politics in Nigeria*, (Omu-Aran: Department of Political Science and International Relations, Land Mark University, 2014), pp. 233-253; E.E. Osaghae, 'Crippled Giant: Nigeria since Independence', (London: Hurst and Company); R.L. Sklar, 'Nigerian Political Parties: Power in an Emergent African Nation', (New Jersey: Princeton University Press).

40 M.B. Hassan and K.O. Lamidi, 'The Ruling Party and Reaction to Opposition Parties in Nigeria Politics: Matters Arising', in Mohammed, H. (Ed.), *The Patterns and Dynamics of Party Politics in Nigeria's Fourth Republic*, (Kano: Bayero University Press), p. 151; Osaghae, 'Crippled Giant: Nigeria since Independence', 1998, pp. 42-46; N.I. Nwosu, S.O. Oyedele and J.O. Olaniyi, 'An Introduction to Constitutional Development in Nigeria', (Ibadan: Sunad Publishers, 1998), p.55; B.J. Dudley, 'An Introduction to Nigerian Government and Politics', (London: Macmillan Publishers, 1982).

Although the switch to presidential system of government from the second republic onward reduce the urge for the formation of governing coalition, yet the coalescing of interested parties and the formation of governing alliance at the national assembly by party with the largest number of parliamentary seats with other parties becomes essential for ease of governance. In this wise, after the conduct of the transitional elections of 1979 that returned Nigeria back to democratic rule, the National Party of Nigeria, NPN made alliance overtures to the Nigerian People's Party, NPP. Both formed post-election governing alliance that gave the NPN the needed parliamentary majority support at the National Assembly. The 1979-1983 alliance between the NPN and NPP represents a repeat of NPC/NCNC governing coalition of the First Republic.<sup>41</sup>

In the Fourth Republic there are instances where political parties engaged in the formation of pre-election alliance. For instance, as the 1999 presidential election run closer, the then All People's Party, APP and then Alliance for Democracy, AD entered into alliance. On the basis of the agreement the AD produced the alliance presidential flagbearer in person of Chief Olu Falae while the APP pick the vice president slot and put forward Umaru Sinkafi. Likewise the AD entered into alliance with the PDP the term of which was to support the re-election bid of former president Obasanjo in the 2003 general elections by not presenting a candidate for the election. In return, the PDP was expected to protect the interest of the AD and ensure the re-election bids of the party's governors in the six south-western states. Attempt at negotiating pre-election coalition involving the AD, ANPP and a breakaway faction of the PDP in the period toward the conduct of the 2007 general elections failed to materialize. In the same wise, talk to forge a united front through a pre-election alliance arrangement between then Action Congress of Nigeria, ACN and the Congress for Progressive Change, CPC toward the 2011 general elections was dead on arrival.

Most of the alliances that have been negotiated in Nigeria under the Fourth Republic hardly produced the desired outcomes. Although those that manage the affairs of opposition parties understand the importance of pulling of resources and strength together through the formation of alliance and merger as the case maybe, however, number of factors often militate against the success of efforts at crafting virile, viable and enduring coalitions. Notable among these factors are; the exploitation of ethno-national and religious cleavages that is rooted in Nigeria's experience at party management and party politics. The clash of interest and conflicting ambitions of political elite that are expected to manage the process of alliance formation and its maintenance and their inability to find agreed modalities for accommodating conflict interests and aspirations serves as potent clog in the wheel of the success of evolving durable alliance. The failure of alliance partners to agree on procedure for apportioning cost and benefits associated with management of sustainable alliance also contribute to failure of past efforts at coalition building in Nigeria. Of course the hostile attitude of ruling party to efforts at forging alliance by opposition parties

---

41 E. E. Osaghae, 'Crippled Giant: Nigeria since Independence', 1998; R. Joseph, 'Democracy and Prebendal Politics in Nigeria: The rise and fall of the Second Republic', (London: Cambridge University Press, 1987).

and the utilization of all possible means to scuttle the success of opposition parties' efforts at coalition formation is also a significant drawback.

While, the formation of alliance for electoral battle was not new, yet the collapsing of the structures of previously existing political parties to form an entirely new party was a relatively novel idea in Nigeria politics. Given the intrigues that often characterize party politics in Nigeria, the success recorded by the opposition parties in the merger talk represent a new direction not only in party politics but also in national politics and governance process. Notwithstanding numerous hiccups that are both internal to the process and those externally induced, the successful conclusion of the merger talk between the major opposition parties in 2013 and the emergence of a new opposition party, the All Progressive Congress APC represent an important political milestone in the anal of party politics in Nigeria. With the emergence of the APC, the opposition elements in Nigeria were able to pull resources and strength together to confront the then ruling PDP in the 2015 general elections. The overarching objective been the defeat of the ruling party especially in the presidential election and gain the control of power at the national level.

Although, the formation of alliance by interested parties and the merger of the structures of at least two previously existing parties is a political issue, yet there are legal and constitutional issues that surround the process and are important to the formalization of merger of political parties. As it relates to constitutional rules that guide the formalization of parties' merger, the 2010 Nigerian Electoral Act states steps that must be fulfil before merger of parties and the registration of the product of the merger can be said to take legal effect. Section 84 (1) of the Act provides that:

Any two or more registered political parties may merge on approval by the Independent National Electoral Commission following a formal request presented to the Commission by the political parties for that purpose.<sup>42</sup>

Following the presentation of formal request, the political parties intending to merge shall each give to the Independent National Electoral Commission 90 Days' notice of their intention to do so before the general election. Thereafter a written request for merger shall be sent to the Chairman of the Commission and shall be signed jointly by the National Chairman, Secretary and Treasurer for the time being of the different political parties proposing the merger and shall be accompanied by:

- (a) A special resolution passed by the national convention of each of the political parties proposing to merge, approving the merger;
- (b) The proposed full name and acronym, constitution, manifesto, symbol or logo of the party together with the addresses of the national office of the party resulting from the merger; and

---

<sup>42</sup> Federal Republic of Nigeria, 'Electoral Act, 2010 as Amended', (Abuja: Federal Government Printer, 2010), Section 84 (1).

(c) Evidence or payment of administrative costs of N100, 000.00 or as may be fixed from time to time by an Act of the National Assembly.<sup>43</sup>

### **The Formation of the All Progressive Congress and Opposition Struggle for Power in the 2015 General Elections**

At the inception of the present Fourth Republic three political groups, Alliance for democracy, AD; the All People's Party, APP and People's Democratic Party, PDP were the officially registered political parties that contested the transitional elections of 1999. Rather than aiding the promotion of virile electoral competition the liberalization of party formation which resulted in the registration of many political parties starting from 2003 undermining viable competitive party politics. This is because many of the political parties registered existed merely in name without adding much value to the engendering of electoral competition.<sup>44</sup>

From the transitional elections of 1999 up till when it lost at the national level in 2015, the PDP was a behemoth as it had fist like grip on the nation's political space.<sup>45</sup> Having won presidential election with 62.8 percent of total votes cast, 20 states governorship positions, 63 senatorial seats and 214 House of Representatives seats, and having the control of many state houses of assembly, the PDP emerge not just as a governing party but as a dominant party. The PDP consolidated its grip on power in the 2003 general elections as it increased its percentage of total votes cast, won 30 states governorship positions and retains its majority in both houses of the national assembly and state house of assemblies under its executive control. The pattern of PDP dominance of the political space continued with the conduct of the 2007 and the 2011 general elections.<sup>46</sup> With the benefit of hindsight it can be safely argued that opposition parties in Nigeria failed to credibly perform the role expected of viable oppositions in a democracy. There are many issues informing this failure, however, the weak institutional base of opposition parties, inability to forge a common united front, ethno-national and religious considerations and crass culture of political opportunism among other are pre-eminent. However, this change with the successful conduct of the merger talks that herald the formation of the APC and the official registration of the party by the electoral umpire, INEC.

Activities directed at the formation of a united opposition front that will have the national outlook, reach, clout and resources to confront the ruling PDP in the 2015 general elections was extensive and far reaching. After having held extensive intra-party and inter-party consultations, partners in merger arrangement on the 6<sup>th</sup>

---

43 *ibid*

44 M.B. Hassan and K.O. Lamidi, 'The Ruling Party and Reaction to Opposition Parties in Nigeria Politics: Matters Arising', 2017, p. 153.

45 O. Olowojolu, 'The rise of Opposition Political Party in Nigeria: Case Study of the All Progressive Congress', *International Journal of Politics and Governance*, Vol. VI, No. 6.4, 2015, p. 6.

46 M.B. Hassan and K.O. Lamidi, 'The Ruling Party and Reaction to Opposition Parties in Nigeria Politics: Matters Arising', 2017; J.S. Omotola, 'Elections and Democratic Transitions in Nigeria under the Fourth Republic', *African Affairs*, Vol. 109, No. 437, pp. 535-553.



February, 2013 announced the formation of the All Progressive Congress (APC). The partners in the new mega party are Nigeria's leading opposition parties namely; the Action Congress of Nigeria, ACN; the Congress for Progressive Change, CPC; the All Nigeria Peoples Party, ANPP and a faction of the All Progressives Grand Alliance, APGA.<sup>47</sup> Having met all the requirements for the formalization of the union and its registration before the law as stipulated in the Electoral Act, 2010 as amended, the electoral umpire, INEC approved the merger of the parties and subsequently endorse its registration as the All Progressive Congress on 31<sup>st</sup> July, 2013.<sup>48</sup>

Given the stories of failed attempts at presenting united front to successive ruling parties in Nigeria's democratic history, the success of the merger talks between the coalition partners represents a significant political, constitutional and historical milestone. Not to disappoint Nigerians and watchers of the Nigeria political scene, the new party hit the ground running. Not only did it becomes the vocal critic in Chief of the ruling regime, the APC also engage in aggressive drive to gain membership and engage in extensive mobilization of Nigerians as the 2015 general elections draws nearer. The APC was given a shot that boost its fold when disgruntled elements from within the ruling PDP openly decamped to the opposition side. Those that defected from the ruling PDP to the APC were 5 governors, 49 members of the House of Representatives, and 11 senators.<sup>49</sup> The gale of defection reached a climax when the then Speaker of House of Representatives, Honourable Aminu Tambuwal and former Vice President Atiku Abubakar announced their decamping to the opposition APC.<sup>50</sup> While the defection occurred after the formalization of the merger process, yet the caliber of those involve impacted positively on the opposition front as it boost the confidence of those in the APC and reassure them that with the commitment of requisite efforts the ruling party can be defeat in a free, fair and competitive elections come March 2015.<sup>51</sup>

As the election draws nearer, those responsible for the management of the opposition APC electoral campaign maintain their gaze on the bigger picture i.e the need to ensure the electoral victory of the party at the poll. The party and its leading figures did all that is humanly possible in terms of mobilization and outreach to the electorate selling the policies and programmes that the APC if voted into power at the federal level intends to implement. At the dawn of the national elections it becomes clearer that opposition victory and possibly the defeat of the incumbent ruling party might actually occur for the first time in Nigeria's democratic history.

---

47 The Nation, 'APC's bumpy Journey to Power', (Lagos, Nigeria, May 29, 2015); Newswatch Times, 'Party Merger: How APC broke 50 Years Jinx in Nigerian Politics', (Lagos, Nigeria, April 12, 2015).

48 M.B. Hassan and K.O. Lamidi, 'The Ruling Party and Reaction to Opposition Parties in Nigeria Politics....', 2017, p. 155.

49 J. Ameh and O. Fabiyi, '37 PDP Reps Defect to APC', Punch Newspaper, (Lagos, Nigeria, Thursday 19th December, 2013), pp. 2-3.

50 A.J. Jiddere, 'The Politics of Party Defection, Cross Carpeting and the Democratic Process in Nigeria', in Mohammed, H. (Ed.), *The Patterns and dynamics of Party Politics in Nigeria's Fourth Republic*, (Kano: Bayero University Press), p.181.

51 Vanguard, 'Defection of 5 Governors Shocking-Tukur', Vanguard Newspaper, (Lagos, Nigeria, Thursday 28th November, 2013), pp. 1 and 5.



After initial three weeks extension, Nigerians went to the poll on 14th March, 2015. At the exit of the poll, the APC came out triumph defeating the PDP in the contest for the Presidency. The candidate of the APC General Muhammadu Buahri and his running mate Professor Yemi Osibanjo polled 15, 424, 921 votes against the incumbent President Dr. Goodluck Ebele Jonathan and his running mate Architect Namadi Sambo of the PDP that polled 12, 853, 162 votes. The APC also secure simple parliamentary majority in both houses of the national assembly. The APC won 214 seats in the House of Representatives and 60 seats in the Senate. These approximate to 59.4 percent and 55.04 percent respectively. The PDP loses the parliamentary majority that the party has enjoy since 1999 as it won 138 seats at the House of Representatives and 49 seats at the Senate. These figures translate to 38.3 percent and 44.95 percent respectively. The opposition party electoral victory granted Nigeria alternation of power (electoral turnover) that have eluded the nation's in all its years of democratic history.

Number of factors aided APC electoral victory and the most significant of these includes: the successful conduct of a rancor free primary to pick the party presidential candidate; the perceive credibility of the opposition candidate in the court of public opinion; the North/Southwest alliance as represented in the APC ticket; the issue based campaign by the APC; the success of the party to rally round its flagbearer and the prevention of crack in the rank of the opposition alliance after the politicking of the presidential primary and the opposition calmness in the face of overt provocation by the ruling PDP. Aside these, the ruling PDP also unwittingly aided the electoral victory of the APC through some of its actions and inaction especially as it relates to issues of corruption; the poor handling of Chibok girls abduction by the Boko Haram terrorist group; the unrestrained campaign of calumny mounted against the opposition notably the numerous attacks on the personality of General Buhari (Rtd.); the appeal to ethnic and religious sentiments by the handlers and managers of former President Jonathan campaign organization. It is also important to acknowledge the INEC enviable management of the electoral process, and more importantly the success of the computerization process and deployment new technology (PVC and Card Reading Machine).

Against all odds and contrary to the trepidation that pervades the political space in the period leading to the conduct of the 2015 general elections, Nigerians and relevant institutions and stakeholders conduct themselves relatively well. The electoral defeat of the incumbent ruling party and the willingness of President Goodluck E. Jonathan to concede defeat without bitterness was an important milestone for Nigeria. The defeat of the PDP marked the first time that a ruling party will be remove from power through peaceful electoral process. The alternation of power that this peaceful change engendered represent the achievement of an important requirement (electoral turnover) for democratic consolidation in democratization literature. The electoral turnover was also significant because it was not restricted to the political executive as there also occurred parliamentary turnover given the simple

majority achieved by the APC in both houses of the national assembly. The turnover was significant given that it represents the first in Nigeria's fitful electoral history.

## **Conclusion**

The period between 2011 and 2015 was eventful in Nigeria especially as it relates to party politics, governance and the advancement of the nation's democratic process. In May 2011, a minority from the Niger Delta, Nigeria's oil producing region that have suffered marginalization in the scheme of power politics in Nigeria was sworn-in as the president of the republic after having won fairly at the poll. In January, 2012 Nigerians were unanimous and vocal in the expression of their rejection of the subsidy removal policy of President Jonathan and the ruling PDP. The rejection of the policy was massively aided by social media advocacy and youth inspired protest. In February, 2013 leading opposition parties commenced talks aimed at crafting a formidable front against the ruling PDP in preparation for the 2015 general elections. The alliance talks were successful despite skepticism from all quarters that the coalition might not see the light of the day. The skepticism of Nigerians, and keen watchers of the nation's political scene was informed by the nation's history of failed attempts at alliance formation.

Notwithstanding the doubts and obstacles, the merger process was a success. After the fruitful conclusion of their merger talks, the structures of the ACN, ANPP, CPC and faction of APGA that were part of the agreement collapsed. The collapse of the old parties gave rise to the emergence of the new opposition party, the All Progressive Congress, APC. While the PDP was embroiled in bitter internal bickering, the APC was able to maintain internal unity despite the fragility of its structure. The opposition APC was also successful in the performance of the role of opposition right after its formation and gave Nigerians the semblance of a viable alternative. As the 2015 general elections approached the APC strived to maintain its composure even in the face of provocations. At the exit of the poll, the APC came out victorious defeating the ruling party, the first time in Nigeria's electoral history. The defeat and the peaceful change of guard represent the first instance of electoral victory and represent the first peaceful democratic alternation of power in Nigeria.

## REFERENCES

- Adejumobi, S. and Kehinde, M. (2007) Building democracy without democrats? Political parties and threats of democratic reversal in Nigeria, *Journal of Africa Election*, Vol. 6, No. 2, pp. 95-113.
- Adele, B. J. (2001) *Political parties and democracy in Nigeria*, Lagos. Ijede Commercial Enterprises.
- Aduku A.A. and Adejo, Y.U. (2014) Political parties and democratic consolidation in Nigeria's Fourth Republic, *Global Journal of Political Science and Administration*, 2 (3): 79 - 108.
- Agbaje, A. (1999) Political parties and pressure groups, in R. Anifowoshe and F. Enemuoh (Eds.) *Elements of politics*, Lagos: Malthouse Press Limited.
- Ameh, J and Fabiyi, Olusola (2013) 37 PDP Reps defect to APC, *Punch Newspaper* (Nigeria), Thursday, 19<sup>th</sup> December, pp. 2 and 3.
- Anifowose, R. (2004) Political parties and party system in the Fourth Republic of Nigeria: Issues, problems and prospects, in L. Olurode and R. Anifowose (Eds.) *Issues in Nigeria's 1999 General Elections* (pp.55-78), Lagos: John West Publications Limited and Rebonik Publications Ltd.
- Ashafa, A.M. (2002) the dynamics of inter-party relations in Nigeria's 4<sup>th</sup> republic, in A.M., Jega; H. Wakili and M. Ahmed (Eds.) *Democracy and democratization in Nigeria, 1999-2001* (pp.14-27), Kano: Center for Democratic Research and Training.
- Brown, G.M. and Iseolorunkanmi, J. (2014) Political parties and party system in Nigeria, in R. Ajayi and J.O. Fashagba (Eds.) *Understanding government and politics in Nigeria* (233-253), Omu-Aran: Department of Political Science and International Relations.
- Carbone, G.M. (2007) Political parties and party systems in Africa: Themes and research perspectives, *World Political Science Review*, Vol. 3, Issue 3, pp. 1-29.
- Chege, M. (2007) Political parties in East Africa: Diversity in political party systems, Report prepared for the International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA) as part of its global Programme on Research and Dialogue with Political Parties, Stockholm: International IDEA.
- Dahl, R.A. (1989) *Democracy and its critics*, New Haven: Yale University Press.
- Dudley, B.J. (1982) *an introduction to Nigeria government and politics*, London: Macmillan Publishers.
- Federal Republic of Nigeria (2010) Electoral Act, 2010 as Amended, Abuja: the Federal Government Printer.
- Godbout, J. and Beranger, E. (2005) a theory of party merger, paper presented at the Canadian Political Science Association Meeting London, Ontario, June 2-4.
- Hassan, M.B. and Lamidi, K.O. (2015) the ruling party and reaction to opposition parties in Nigerian politics: Matters arising, in H. Mohammed (Ed.) *the patterns and dynamics of party politics in Nigeria's Fourth Republic* (pp. 144-171), Kano: Bayero University Press.
- Hume, D. (1777) 'Essays Moral, Political, Literary, edited and with a Foreword, Notes, and Glossary', Eugene F. Miller, with an appendix of variant readings from the 1889 edition by T.H. Green and T.H. Grose, revised edition (Indianapolis: Liberty Fund 1987).
- Jiddere, A.J. (2015) the politics of party defection, cross carpeting and the democratic process in Nigeria, in H. Mohammed (Ed.) *the patterns and dynamics of party politics in Nigeria's Fourth Republic* (pp. 172-184), Kano: Bayero University Press.
- Jinadu, L.A. (2011) Inter-party dialogue in Nigeria: Examining the past, Parties Dialogue Series, held at Bolingo Hotel, Abuja, October 4.
- Joseph, A. and Wilson, S.O (2015) Political parties and inter-party conflict in Nigeria's fourth republic, in H. Mohammed (Ed.) *the patterns and dynamics of party politics in Nigeria's Fourth Republic* (pp. 123-143), Kano: Bayero University Press.

- Joseph, R. (1987) *Democracy and prebendal politics in Nigeria: the rise and fall of the Second Republic*, London: Cambridge University Press.
- Kelly, N. and Ashiagbor, S (2011) *Political parties and democracy in theoretical and practical perspectives*, Washington, DC: National Democratic Institute.
- Kim, H. (1997) rational choice politics and Third World politics: the 1990 party merger in Korea, *Comparative Politics*, 30: 83-100.
- Kura, S.B. (2007) Contemporary African political parties: Institutionalisation for the sustainability of democracy, *Journal of Africa Election*, Vol. 6, No. 1, pp. 41-90.
- Lapalombara, J and Anderson, J (2001) Political parties, in M. Hawkesworth and M. KOGan (Eds.) *Encyclopedia of government and politics*, Volume 1, London and New York: Routledge Publishers.
- Mohammed, H. (2015) Introduction: the dilemmas of political parties in Nigeria, in H. Mohammed (Ed.) *the patterns and dynamics of party politics in Nigeria's Fourth Republic* (pp. 1-25), Kano: Bayero University Press.
- Neumann, Sigmund (1956) Towards a Comparative Study of Political Parties, in Sigmund Neumann (Ed.), *Modern Political Parties* (pp. 395-421), Chicago, IL: Chicago University Press.
- Newswatch Times, Party Merger: How APC broke 50-year jinx in Nigerian Politics, April 12, 2015. <http://www.mynewswatchtimesng.com/party-merger-how-apc-broke-50-year-jinx-innigerian-politics/>.
- Nwosu, N.I.; Oyedele, S.O. and Olaniyi, J.O. (1998) *an introduction to constitutional development in Nigeria*, Ibadan: Sunad Publishers.
- Nyong'o, P.A. (1997) Institutionalisation of democratic governance in Sub-Saharan Africa, ECDPM Working Paper No 36. Maastricht: ECDPM.
- Okoosi-Simbine, A.T. (2004) the impact of more parties on the democratic project, in H.A. Saliu (Ed.) *Nigeria under democratic rule, 1999-2003, Volume I* (85-102), Ibadan: University Press Limited.
- Olowojolu, O. (2015) the rise of the opposition political party in Nigeria: case study of the All Progressive Congress, *International Journal of Politics and Governance*, VI (6.4): 1-10.
- Omotola, J.S. (2006) the limits of election monitoring: the 2003 general elections, *Representation: A Journal of Representative Democracy*, 42 (2): 57-67.
- Omotola, J.S. (2009) Nigerian parties and political ideology, *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, Vol 1, No 3, 612-634.
- Omotola, J.S. (2010) Elections and democratic transitions in Nigeria under the Fourth Republic, *African Affairs*, 109 (437): 535-553.
- Osaghae, E.E. (1998) *Crippled giant: Nigeria since independence*, London: Hurst and Company.
- Saliu, H.A. and Muhammad, A.A. (2008) Growing Nigeria's democracy through viable political parties, in H.A. Saliu; I.H., Jimoh; N. Yusuf and E.O. Ojo (Eds.) *Perspective on nation-building and development in Nigeria* (152-167), Lagos and Ilorin: Concept Publishers for the Faculty of Business and Social Sciences, University of Ilorin.
- Sani, I (2012/2013) Political parties and governance in Nigeria: Explaining the misfortune of the Fourth Republic, *Mambayya House Journal of Democratic Studies*, 4 (December): 23-46.
- Sklar, R L. 1967. 'Political Science and National Integration – A Radical Approach'. *The Journal of Modern African Studies* Vol. 5, No. 1, pp.1-11.
- Sklar, R.L. (1963) *Nigerian political parties: Power in an emergent African nation*, New Jersey: Princeton University Press.
- Strom, K. (1990) A Behavioral Theory of Competitive Political Parties, *American Journal of Political Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 565-598.
- The Nation, APC's bumpy journey to power, May 29, 2015.

- Vanguard Newspaper (2013) Defection of 5 govts shocking-Tukur, *Vanguard Newspaper* (Nigeria), Thursday, 28<sup>th</sup> November, pp. 1 and 5.
- Van de Walle, N. and Butler, K.S. (1999) Political parties and party systems in Africa's illiberal democracies, *Cambridge Review of International Affairs*, Vol. 13, No. 1, pp. 14-28.
- Weissenbach, K (2010) *Political parties and party types-Conceptual approaches to the institutionalization of political parties in Transitional States: the case of the Philippines*: Makati City, Manila Office: Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Yaqub, N. (2013) 'Political Parties and the Transition Process', in B. Onuoha and M. M. Fadakinte (Eds.), *Transition Politics in Nigeria, 1970-1999*, (Lagos: Malthouse Publishers, 2002), pp. 118-134.

# İşgören Sessizliğinin Tükenmişlik ve Bilgi Uçurma Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Serdar YENER\*

## Öz

*Bu çalışmada işgören sessizliğinin tükenmişlik sendromu ve bilgi uçurma arasındaki düzenleyici rolü sorgulanmıştır. Araştırmada bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı tükenmişlik duygusuna sahip çalışanın standart ve karmaşa kuramı çerçevesinde olumsuz durumu ve süreci sonlandırmak maksadıyla bilgi uçurma davranışını göstereceği önerilmektedir. Bu süreçte çalışanların sürece ve örgüte yönelik memnuniyetsizliğini ifade etme seviyesi olarak tanımlanan işgören sessizliğinin düzenleyici değişken olarak tükenmişlik duygusunun bilgi uçurma üzerindeki olumlu etkisini düşürebileceği düşünülmüştür. Sinop ilinde faaliyet gösteren banka, kreş ve özel eğitim merkezi gibi hizmet sektörlerinin 200 çalışmanı üzerine uygulanan anket sonuçlarına göre tükenmişlik sendromunun bilgi uçurma üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisi ve işgören sessizliğinin düzenleyici etkisi gözlemlenmiştir.*

*Anahtar Kelimeler : Bilgi Uçurma, Tükenmişlik, İşgören Sessizliği*

## The Moderating Role of Employee Voice on the Relationship between Burnout and Whistleblowing

### Absract

*The moderating role of employee voice on the relationship between burnout and whistleblowing was questioned in this research. It was suggested that an employee who has burnout feeling which is arising from individualistic and organizational reasons, whistleblows to end the negative situation and process within standard and complicity theory. Employee voice which was defined as the level of expressing negative and disturbing factors in organization, was suggested to decrease the effect of burnout feeling as moderating variable. According to the results of surveys which were conducted on 200 employees of service sector like banks, kindergarten, daycares in Sinop, the positive and significant effect of burnout on whistleblowing and moderating effect of employee voice were observed.*

*Keywords: Whistleblowing, Burnout, Employee Voice*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Sinop Üniversitesi, E-mail: serdaryener@sinop.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Bilgi uçurma çalışanların örgütte karşılaştıkları, rüşvet, adam kayırma, kişisel çıkar gözetme, cinsel taciz, gücün yasal olmayan kullanımı gibi durumları müdahale gücü ve yetkisi olduğunu düşündüğü örgüt içi veya örgüt dışı otoritelere bildirmesini ifade eder<sup>1</sup>. Bilgi uçuran bireyin karşılaştığı duruma ilişkin hassas olduğu düşünülür. Birey sorunun çözümü için kendine görev yükler. Batılı toplumlarda bilgi uçurma davranışının ahlaki normlar çerçevesinde yapıldığını öneren çalışmalarda ahlaki davranış ve bilgi uçurma davranışı arasında olumlu ilişkiler gözlenmiştir<sup>2,3</sup>. Forsyth (1992) bireyin kişisel özelliklerinden ve bağlamsal faktörlerden etkilenen etik normlarının bilgi uçurmayı belirlediğini ifade etmektedir<sup>4</sup>. Forsyth'in (1992) çalışmasında bağlamsal olarak bireyin bilgi uçurma davranışını değerlendirirken durumsal faktörlerin etik değerlendirmeleri etkilediği ifade edilir. Bu çerçevede idealizm etik davranışların itici gücü olup bilgi uçurmayı belirleyen bir diğer etik boyutudur. Bu açıdan bireyin deneyimi, bilgisi, ahlaki ve etik normları çerçevesinde durumu değerlendirmesinin yazılı kurallardan daha etkili olarak bireyin davranışlarını yönlendirebileceği ifade edilmektedir<sup>5</sup>.

Tükenmişlik sendromu bireylerin yaşamdan zevk alamamasını, memnuniyetsizliğinin artmasını, duyarsızlık, umutsuzluk ve anlamsızlık duymasını ifade etmektedir<sup>6</sup>. Bireyin beklenti, idealizm ve isteklerinin gerçek duruma uyuşmaması olarak ifade edilen tükenmişlik sendromu çalışanların örgütlerde deneyimledikleri stresin ilerleyen aşamaları olarak ifade edilmektedir. Birey çevreden gelen etkiye stres yoluyla bir tepki mekanizması oluştururken stres süreci etkiye bertaraf ederek durumu eski durağan haline getirme çabasını barındırmaktadır. Stres sürecinde bireyin hem psikolojik hem fizyolojik gerginliği sözkonusudur. Vücudun gelen etkiye tepki verme sürecinde salgılamış olduğu adrenalin vb. hormonlar gerginlik geçtiğinde vücudu güçsüz düşürmektedir. Bireye gelen etkilerin sürekli ve artarak devam etmesi vücudun her seferinde aynı tepkiyi verecek psikolojik ve fizyolojik kaynakları tüketmesine neden olur. Daha da ötesi birey maruz kaldığı etkiye verdiği tepkiyle süreci normale dönüştüremediğini gördüğünde umutsuzluk hissetmeye başlar. Tükenmişlik sürecinde umutsuzluk, duyarsızlık, yorgunluk vb. etkiler tükenmişliğin belirtileri ve belirleyenleri olarak görülmektedir. Şimdiye kadar tükenmişlik duygunun genellikle işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılmış olsa da işten ayrılma çalışanlar için zor verilecek bir karar olarak görülmektedir. İşten ayrılma belki

1 De Graaf, Gjalt, 'A Report on Reporting: Why Peers Report Integrity and Law Violations in Public Organizations', *Public Administration Review*, 70(5), 2010, s. 767-779.

2 Uysal, H. Tezcan. ve Yavuz, K. 'Test of Complicity Theory: Is External Whistle Blowing A Strategic Outcome of Negative (I)7O Osychology ?. *European Journal of Business and Management*, , 7 (18), 2015, s. 115-124.

3 Finn Don., ve Lampe James, 'A study of whistleblowing among auditors. *Professional Ethic: A MultiDisciplinary Journal*, 1 (3-4), 1992, s. 137-168.

4 Forstyh, R. Donelson, 'Judging The Morality of Business Practices: The Infleunce of Personel Moral Philipshies', *Journal of Business Ethics*, 11(5), 1992, s. 461-470.

5 Uysal, H. Tezcan. ve Yavuz, K., age., 2015, s. 118.

6 Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar, B., ve Leiter, Michael, P., 'Job burnout', *Annual Review of Psychology*, 52, 2001, s. 397-422.



de en son vereceği karar olmaktadır. İşten ayrılmadan önce son bir defa daha şansını denemek isteyen çalışan işlerin düzelebileceği umuduyla gücü ve yetkisi olan iş-letme içi veya dışındaki otoritelere olumsuzlukları ifade edebilir. Çalışanın otorite olarak gördüğü kişi ve makamlara bilgi uçurması sayesinde kendini umutsuzluğa iten nedenleri ortadan kaldıracaktır.

Bilgi uçurma davranışının bileşenlerine ve alanyazına bakıldığında ahlaki davranışları yüksek olan ve genellikle örgütlerine sadakat ve fedakarlık duyan çalışanların karşılaştıkları etik ve ahlak dışı deneyimleri konuyla ilgili otorite sayılabilecek mercii ve kişilere aktarması olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütte karşılaştıkları olumsuzlukları yapıcı eleştirel yaklaşımla çözmeye çalışmak için etkin davranışlar sergilemesi, fikir ve önerilerini sunması işgören sessizliği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların bu şekilde etkin davranmasını sağlayan, olumsuzluk ve diğer engellerde fikir, düşünce ve önerilerini ifade etmelerine imkan veren ve destekleyen bir örgütsel ortamın işgören sessizliği açısından olumlu olduğu düşünülmektedir<sup>7</sup>. Çalışanların bu şekilde kendisini ve kaygılarını dile getirdiği ortamlarda bilgi uçurma vb. davranışlara yönelmeyeceği düşünülmektedir.

Modelde tükenmişlik sendromunun bilgi uçurma davranışına olan etkisi Standart Kuram (Standart Theory) ve Karmaşa Kuramı (Complicity Theory) çerçevesinde açıklanabilir. Standart kuram bireylerin bilgi uçurma sürecinde zorlama (burden), zarar görme (harm) ve başarısızlık (failure) paradokslarını yaşadıklarını belirtmektedir. Zorlama paradoksu bilgi uçuranların kendilerini zorlayan durumlarda bilgi uçurduklarını, zarar paradoksu sadece zarar gördüklerinde bilgi uçurduklarını önermektedir. Başarısızlık paradoksu çalışanların başarısızlık yaşadıklarında bilgi uçurduklarını önermektedir<sup>8</sup>. Karmaşa (Complicity) kuramı ise bireylerin örgüte sadakatlarının bir göstergesi olarak bilgi uçurma davranışını gösterdiklerini önermektedir. Karmaşa kuramı çerçevesinde örgüte sadakat duyan birey örgüt aleyhine olan bir durum hakkında örgüt dışında bir otoriteyi bilgilendirirken örgütün bu davranışı nasıl yorumlayacağını da düşünmektedir. Hainlik veya ihanet gibi tanımlamalarla etiketlenmek istemeyen birey aynı zamanda sadakat duyduğu örgütün de olumsuz durumdan zarar görmesini istememektedir. Standart kuram etik ve ahlaki değerlerin durumsal değerlendirmesine istinaden bağlamsal değerlendirmeler önerirken karmaşa kuramının önerisi gayet net ve açık bir şekilde etik çerçevesindedir. Ahlaki normları yüksek bireylerin gelen etkiye tepki verme mekanizmasının hızlı ve yüksek olduğu düşünülürse sürekli gelen etkiye bir süre sonra tepki verecek gücü bulamadığında tükenmişlik sendromunu yaşayacağı olumsuz davranışlarının artacağı düşünülmektedir. Buna rağmen bireyin sahip olduğu etik ve ahlaki normların da baskısını hissedeceği tahmin edilmektedir. Bu süreçte hissedeceği baskıyla tükenmişliğe sürüklenmesine yol açan faktörlerin ortadan kaldırılması için bilgi uçurma davranışına başvuracağı öngörülmektedir. Bunun yanında örgüt içinde işgörenlerin kendilerini ifade etmesini sağlayan, örgüte ve sürece ilişkin öneri ve teklifleri teşvik

7 Van Dyne Linn ve LePine, Jeffrey, 'Helping and Voice Extra-role Behavior. Evidence of Construct and Predictive Validity' *Academy of Management Journal*, 41, 1998, s. 108-119.

8 Davis, Michael, (der.) 'Whistleblowing' In H. LaFollette (Ed.) *The Oxford Handbook of Practical Ethics*. Oxford: Oxford University Press: 2003, s. 539-563.

eden bir psikolojik iklimde çalışanların yaşadığı rahatsızlıkları örgüt içinde işgören sesliliği yoluyla ifade edebileceği düşünülebilir. Bu durumda çalışanlar bilgi uçurma süreciyle sorunu farklı yollardan ortadan kaldırma yoluna başvurmayabilir. Doğrudan örgüt içinde sorunla ilgili ortamda işgören sesliliği yoluyla sorunu dile getirebilir. Bundan yola çıkarak tükenmişlik sendromunun bilgi uçurma davranışına yol açabileceği bu süreçte örgütte işgören sesliliği olduğunda bilgi uçurma davranışının azalabileceği öngörülmektedir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZ

### 2.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik 1970'lerde alanyazına giren ve genellikle hizmet sektöründeki yoğun ve sürekli strese maruz kalan çalışanlarda gözlenen olumsuz psikolojik duyguyu ifade eden bir kavramdır<sup>9</sup>. Tükenmişlik üzerine yaygın olarak kullanılan ölçeğin sahibi Maslach tükenmişliği bireyin yaşadığı çaresizlik, umutsuzluk, ideallerin kaybolması, çalışma arzu ve sevkinin yok olması, duyarsızlaşma duygularıyla özdeşleştirerek tanımlamaktadır. Maslach vd. (1996) tükenmişliğin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma yada sinik duygulara sahip olma ve yetersizlik boyutlarından oluştuğunu belirtmektedirler<sup>10</sup>. Sürekli ve yoğun olarak strese maruz kalmanın tükenmişliğe yol açtığı araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Tükenmişliğin belirleyeni olarak stres bireyin içinde bulunduğu çevrede maruz kaldığı etkilerin ve beklentilerin bireyin kaynaklarını yada yeterliliklerini aşması durumunda beklentiye karşılık vermek için psikolojik ve fizyolojik gerginliği yaşamasını ifade eder<sup>11</sup>. Bireyin içinde bulunduğu çevrede kendisinden olan beklentiyi değerlendirmesi yaşayacağı stresin de belirleyicisi olmaktadır<sup>12</sup>. Lazarus ve Folkman'e (1984) göre bireyin kendisinden olan beklentiyi değerlendirme süreci 3 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar ;

- **İlk değerlendirme (Primary appraisal):** İlk değerlendirmeyi belirleyen faktörler bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, sosyokültürel normlar, değer algıları, inanış ve beklentilerinden etkilenmektedir. Bu aşamada birey maruz kaldığı tepkiyi bu faktörler çerçevesinde değerlendirerek ilk aşamada kendisi için stres oluşturup oluşturmayacağını şekillendirir.

- **İkinci değerlendirme (Secondary appraisal):** İkinci değerlendirme aşamasında birey, bireysel ve bağlamsal faktörlerden oluşan kaynaklarıyla maruz kaldığı etkiye yeterli tepkiyi verip veremeyeceğini değerlendirir.

- **Tekrar değerlendirme (Reappraisal):** Yeniden değerlendirme aşamasında maruz kaldığı etkiye tepki oluşturmak için birey ihtiyaç duyacağı ek kaynakları elde

9 Soderfelt Merle ve Soderfelt Byron, 'Burnout in social work', Social Work, 40, 1995, s. 638- 647.

10 Maslach, C., Jackson, Suzan, E., ve Leiter, Michael, 'Maslach Burnout Inventory', Manual (3rd ed.). (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.1996)

11 Lazarus Richard ve Folkman Susan, 'Stress, appraisal, and Coping', (New York: Springer, 1984),

12 Lazarus, Richard, ve Cohen, Judith, 'Environmental Stress'. In I. Altman and J.F. Wohlwill (eds.), Human Behavior and Environment. (Vol 2), New York: Plenum, 1977)

edebileceği dış kaynakları değerlendirir (Lazarus ve Folkman, 1984:23). Bireyin maruz kaldığı etkiye yeterli tepkiyi oluşturması için bilişsel ve davranışsal süreçlerle iç ve dış kaynaklarını kullandığı belirtilmektedir. Bireyin kaynaklarının yetersiz olmasının stresin belirleyicisi olduğu bilinmektedir.

Falkman ve Moskwitz (2004:740) bireylerin stresle mücadelesinin 3 fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Bunlar ;

- **Problem Odaklı Yaklaşım:** Stresi oluşturan sorun kaynağıyla mücadele.
- **Duygu Odaklı Yaklaşım:** Strese neden olan duygusal süreçlerin yönetimi.
- **Süreç Odaklı Yaklaşım:** Strese neden olan sürecin birey için ifade ettiği anlamın sorgulanması.

Bireylerin fiziksel ve duygusal kaynaklarını aşan beklentilerin yada maruz kaldığı etkilerin strese yol açtığı bilinmekle birlikte her bireyin aynı etkiye aynı şekilde tepki vermemesi yada aynı şekilde strese maruz kalmaması bireysel değerlendirmele- rin farklılığından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte stres sürecini yönetemeyen bireylerin giderek daha yoğun stres deneyimi yaşadığı ifade edilmektedir. Bireyin içinde bulunduğu çevrede artan şiddette etkiye ve kaynaklarını aşan strese maruz kalması ve bunu başarılı bir şekilde yönetememesi, bu süreçte fiziksel ve duygusal kaynaklarını tüketmesi tükenmişlik olarak tanımlanmaktadır<sup>13</sup>. Tükenmişlik sendromu genellikle hizmet sektöründe insanlarla etkileşim içinde bulunan meslek gruplarında yaygın olarak gözlenmekte ve araştırmalara konu olmaktadır. Bu sektörlerde çalışanlardan beklentilerin yüksek olması ve çalışanların bunları karşılayacak kaynaklara sahip olmaması tükenmişliğe yol açmaktadır<sup>14</sup>. Çalışanların stres yaşamasına neden olan faktörler yönetici ve diğer çalışanlarla uyumsuzluklar ve yüksek beklentiler<sup>15</sup>, yoğun ve uzun çalışma koşulları<sup>16</sup>, iş dışındaki beklentiler olabilmektedir. Bu süreçlerle tükenmişliği yaşayan bireylerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, ve mesleki alanda yetersizlik yaşadığı ifade edilmektedir<sup>17</sup>.

Yüksek beklentilere maruz kalan, beklentiye karşılık verecek fiziksel ve duygusal kaynaklara sahip olamayan çalışanların bir süre sonra olumsuz psikolojik duygulara sahip olacağı, mutsuzluklarının artacağı işlerinden ve yaşamlarından memnuniyet duyamayacakları ifade edilmektedir<sup>18</sup>. Bunun yanında çalışanların daha az strese maruz kaldığı ortamlarda iş ve yaşam memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu da araştırmalarda ortaya konulmaktadır<sup>19</sup>. Diğer yandan stresin psikolojik

13 Cooper, Cary.L., Dewe, Philip ve O'Driscoll, Michael, 'Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications' (Sage: Thousand Oaks, CA, USA, 2001),

14 Kalliath, Thomas ve Morris, R. 'Job satisfaction among nurses: A predictor of burnout levels', J. Nurs. Adm. 2002, 32, s. 648-651.

15 Chayu, Tami ve Kreitler, Shulamith, 'Burnout in nephrology nurses in Israel', Nephrol. Nurs. J., 2011, 38, s. 65-78.

16 Garrosa, Eva, Rainho, Conceisa, Moreno-Jimenez, Bernardo, Monteiro ve Maria, Joao, 'The relationship between job stressors, hardy personality, coping resources and burnout in a sample of nurses: A correlational study at two time points', Int. J. Nurs. Stud. 2010, 47, s. 205-215.

17 Maslach, Christina ve Jackson, Suzan, 'The measurement of experienced burnout' Journal of Occupational Behavior, 2, 1981, s. 99-113.

18 Graham, Karen, Davies, Barbara, Woodend, Kirsten, Simpson, Jane, Mantha, Shannon. 'Impacting Canadian public health nurses' job satisfaction', Can. J. Public Health, 2011, 102, s. 427-431.

19 Pillay Rubin, 'Work satisfaction of professional nurses in South Africa. A comparative analysis of the public and private sectors', Hum. Resour. Health, 2009, s. 7, doi:10.1186/1478-4491-7-15.

etkilerinin yanında biyolojik etkilerinin de tükenmişliğe yol açtığı belirtilmektedir<sup>20</sup>. Strese maruz kalan bireyin tepki verme sürecinde tepki vermesi için ihtiyaç duyacağı fizyolojik kaynakların çeşitli biyolojik mekanizmalarla sağlandığı ifade edilmektedir. Bedenin maruz kalınan etkiye tepki verme sürecinde daha fazla adrenalin vb. hormon salgılayarak bireyin sürece uyumunu gerçekleştirdiği bilinmektedir. Strese sebep olan etki geçtiğinde beden normale dönerken stres anında bedenin ürettiği hormonların etkisiyle yorgunluk yaşanır<sup>21</sup>. Bedenin bu şekilde sürekli ve yoğun bir biçimde kapasitesinin üzerinde beklentiye maruz kalması sonucu biyolojik kaynaklarının tükenmesiyle yorgunluk, kas ağrıları, baş ve bedenin çeşitli bölgelerinde ağrıları ortaya çıkmaktadır. Yorgunluk ve bitkinlikle birlikte bireylerin sosyal ilişkilerini sürdüremedikleri ve sosyal uyumsuzluk yaşadıkları da ifade edilir<sup>22</sup>.

Tükenmişliğin oluşumunda stresin belirleyici olduğu ve stresin oluşumunda bireylerin maruz kaldıkları etkileri değerlendirme süreçlerinin etkili olduğu yukarıda ifade edilmişti. Bireylerin değerlendirmelerini etkileyen faktörlerin başında kişisel özellikleri ve içinde yetiştiği toplumun normları gelmektedir. Etik, ahlaki, kültürel, sosyal normlar bireylerin değer yargılarını şekillendirirken kişisel inanışları kazanmasına da yol açmaktadır. Bireylerin değer algılarıyla uyumsuz şartlarda çalışması bireyin kişisel özelliklerine göre yaşayacağı uyum düzeyini etkilemektedir. Uyum seviyesi kişisel özelliklerinin de etkisiyle yaşayacağı stresin de seviyesini belirlemektedir. Yetişmiş olduğu kültürünün özelliklerinden etkilenen değer algılarının baskın olması durumunda birey içinde yaşadığı çevrede karşılaştığı durumları yoğun bir şekilde bu değer algıları çerçevesinde değerlendirir. Bu süreçte bireyin algıladığı değerlerle uyumsuz ya da sahip olduğu duygusal ve fizyolojik kaynaklarını aşan beklentiler bireyleri ikileme sürüklemektedir. Bireyler içinde bulunduğu çevreye uyum sağlama arzusuyla beklentiye karşılık vermek için kaynaklarını tüketirken aynı zamanda tükenmişlik duygusunu da yaşamaya başlarlar. Değer algılarına uyumsuz durumlar bazen duygusal ve fiziksel yeterliliklerini aşan durumlar olabileceği gibi bazen de etik ve ahlaki normlarına uymayan durumlar olmaktadır. Etik ve ahlaki ikilem yaşaması bireyin sürekli olarak durumu sorgulamasına neden olmaktadır. İşini yaparken etik ve ahlaki ikilemi yaşaması bireyin yaşadığı andan zevk alamamasına yol açmakta bireyin mutsuz olmasına neden olmaktadır.

## 2.2. Bilgi Uçurma

Bireyin içinde bulunduğu çevrede yanlış, adaletsiz veya tehdit olarak algıladığı bir durumda rahatsızlık duyması ve problemi örgüt çerçevesinde çözemediğinde silsile dışında konuyu çözebileceğini düşündüğü otoritelere problemi bildirmesi

20 Cannon, Walter, 'A law of denervation'. Amer. J. Med. Sci., 198, 1939, s. 737-749.

21 Iacovides, Apostolos, Fountoulakis, Konstantinos, N, Moysidou, Charoula, Ierodiakonou, Charamlambos 'Burnout in nursing staff: Is there a relationship between depression and burnout?', Int. J. Psychiatry Med. 1999, 29, s. 421-433.

22 Tselebis, Athanassions, Moulou, Aikaterini, ve Ilias, Ionnis, 'Burnout vs. depression and sense of coherence: Study of Greek nursing staff', Nurs. Health Sci. 2001, 3, s. 69-71.

bilgi uçurma olarak adlandırılmaktadır<sup>23</sup>. İnsanların haksızlığa karşı tepki vermesi konusu çok eskilere gitmekte Konfüçyüs felsefesinde (Konfüçyüs, M.Ö. 552-479) insanın adalet ve doğruluk için konuşması ve hareket etmesi onur ve asalet göstergesi olduğu ifade edilmektedir<sup>24</sup>. Hatta antik Yunan'da bu şekilde haksızlık, adaletsizlik ve doğruluk dışı uygulamaların dile getirilmesinin yasal koruması olduğu dahi ifade edilmektedir<sup>25</sup>. Günümüzde bu şekilde maruz kalınan haksızlığın, adaletsizliğin ve yanlışlığın ilgili bağlamda dile getirilememesi durumunda bunları ortadan kaldıracak mercilerde dile getirilmesi bilgi uçurma olarak ifade edilmektedir. Literatürde "bilgi uçurma" kavram olarak ilk defa ABD'de ulusal güvenliği tehdit eden komünizm vb. süreçlerle ilgili durumların halka sızdırılmasını ifade etmek için Otto Otepka tarafından 1963 yılında kullanılmıştır<sup>26</sup>. Günümüzdeki kullanımına ilişkin en eski tanımlamaya göre bilgi uçurma örgütün çalışanı yada eski çalışanlarının örgütte maruz kaldığı yasal olmayan, ahlaki ve etik olmayan uygulamaların ifşa edilmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>27</sup>. Yasal ve ahlaki olmayan karşı çalışanların vereceği tepkiler çalışanların duyarlılığına, yaptırımlara ve geçmiş deneyimlerine bağlı olarak değişebilmektedir<sup>28</sup>. Yasal ve ahlaki olmayan durumun bilgi uçurma davranışının çerçevesine girmesi için öncelikle örgüt yöneticilerinin irade ve inisiyatifi altında olması gerekmektedir. Yönetici ve uygulamaların etkisiyle oluşmayan durumlarda yönetici ve uygulamalara sorumluluk yükleyerek tepki vermesi yada problemi ortadan kaldırması beklenemez. Bu süreçte örgütün halihazırda çalışanı ve eski çalışanı olmakta bilgi uçurma davranışının adlandırılması konusunda araştırmacıları fikir ayrılığına sürüklemektedir. Öte yandan yasal ve ahlaki olmayan uygulamaların örgüt içindeki veya dışındaki bir otoriteye ifşa edilmesi konusundaki fikir ayrılığı da bilgi uçurma davranışının adlandırılması konusunda ikilem oluşturmaktadır. Jubb (1999:79) sadece örgüt silsilesi dışındaki ifşa davranışlarının bilgi uçurma olarak adlandırılabilceğini ifade ederken Elliston vd. (1985) örgüt içindeki ve dışındaki ilgili kişilere problemi ifşa etmenin bilgi uçurma olarak adlandırılabilceğini ifade etmektedir<sup>29,30</sup>. Jubb'ın (1999:80) sınıflandırmasına göre Enron'daki yasal olmayan uygulamaların Enron içindeki silsileye raporlaması sonucu ortaya çıkan olumsuz durum bilgi uçurma olarak nitelendirilmemesine rağmen bilgi uçurma literatürün-

- 23 Bok, Sissela, "Blowing the whistle," in *Public Duties: The Moral Obligations of Government Officials*, ed. J. Fleischman (Harvard University Press, Cambridge, MA. 1981), s. 43
- 24 Park, Heungsik, Rehg, Michael, T. ve Lee, Donggi, 'The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on whistleblowing intentions: A study of South Korean public employees', *Journal of Business Ethics*, 58 (4), 2005, 387-403, doi: 10.1007/s10551-004-5366-0
- 25 Mansbach, Abraham, "Whistleblowing as fearless speech: A radical democratic practice" (Presentation, The International Whistleblowing Research Network Conference 23-24.06.2011, Middlesex University, London, England, Haziran 2011), s.3
- 26 Peters, Charles ve Branch, Taylor, 'Blowing the whistle: Dissent in the public interest', (New York : Praeger Publishers, 1972), s.28
- 27 Near, Janet. P. ve Miceli, Marcia. P. 'Organizational dissidence: The cast of whistle-blowing', *Journal of Business Ethics*, 4, 1985, s. 1-16.
- 28 Arslan, Mahmut, "İş ve Meslek Ahlakı, (Ankara : Siyasal Kitabevi, 2005) S. 78
- 29 Jubb Peter, 'Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation' *Journal of Business Ethics*, 21, 1999, s. 77-94.
- 30 Elliston, Frederick, John Keenan, Paula Lockhart, ve Jane van Schaick, 'Whistleblowing: Managing Dissent in the Workplace, (New York: Praeger, 1985), s.43

de Enron örneği yaygın olarak kullanılmaktadır<sup>31</sup>. Elliston vd. bir ifşanın bilgi uçurma sayılabilmesi için (1985:14) ;

- Bilgi uçurma davranışında bilgiyi uçuran çalışanın niyetinin problemi ifşa etmek olması gerektiğini,
- Bilgi uçurmaya konu olan problemin işletmenin resmi sürecinin içinde gerçekleşmiş olması gerektiğini,
- Bilgi uçurmaya konu olan problemin dikkat çekecek ölçüde kaydadeğer ve önemli olması gerektiğini,
- Bilgiyi uçuran bireyin örgütün halihazırda çalışanı veya daha önceden çalışanı olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Jubb (1999:80) diğer araştırmacılardan farklı olarak sadece yasal olmayan uygulama ve davranışların bilgi uçurma davranışına konu olabileceğini ifade etmektedir. Bilgi uçurma davranışının sosyal yapıların içindeki bir otokontrol sistemi olarak görüldüğü ABD’de bilgi uçurma davranışının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde yaygın çalışmaları bulunan Merit Sistem Koruma Grubunun çalışmalarında 3 faktörün gözönüne alındığı belirtilmektedir<sup>32</sup>. Bunlar ;

• **Yasal, etik ve ahlaki olmayan uygulama ve davranışların gözlemi ve değerlendirilmesi:** Yasal, etik ve ahlaki olmayan davranışların yaygın bir şekilde yapılıyor olması ve bu davranışların örgütün inisiyatifi içinde oluşuyor olması bilgi uçurmaya konu olması için yeterli olarak görülmektedir.

• **Yasal, etik ve ahlaki olmayan uygulama ve davranışların raporlanma şekli ve raporlanma yeri:** Gözlenen yasal, etik ve ahlaki olmayan uygulamaların bunu çözebilecek mercilere yeterli bilgiyle raporlanması gereklidir. Bu konuda gözlenen davranışların suç olabilmesi için suç tanımına göre gereklerini yerine getirmesi gereklidir

• **Yasal, etik ve ahlaki olmayan uygulama ve davranışların kim tarafından raporlandığı:** Bu davranışların işletme çalışanı veya eski çalışanı tarafından raporlanması hem soruşturma hem de suçtan zarar görme açısından otoritelere müdahale yetkisi sağlamaktadır.

Uygulamada yukarıdaki kriterlere göre değerlendirildiğinde bilgi uçurma davranışının gerçekleşip gerçekleşmediği değerlendirilebilir. ABD’de otokontrol aracı olarak kullanılan bilgi uçurma davranışının değerlendirilmesi sonucunda bazı koruma ve teşvik yasaları da çıkarılmıştır<sup>33</sup>. Bu yasalardan bir tanesi olan Bilgi Uçurmanı Koruma Yasası (1989) bilgi uçurma davranışının tanımını detaylı bir şekilde yaparak hem bilgiyi uçurmanın hemde örgütün olumsuz etkilenmesini önlemeye çalışmakta-

31 Bjorkel, Berita, ‘Whistleblowing: Antecedents and consequences’. Psychologia Spoleczna, 3 (38), 2016, s. 267-83. ISSN 1896-1800,do: 10.7366/1896180020163803

32 Near, Janet. P. ve Miceli, Marcia. P. age., 1985, s. 8

33 Lennane, Jeanne, ‘ What Happens to Whistleblowers and Why’, Classics in Social Medicine. 6 (4), 2012, s. 249-259.



dır. Bu yasanın tanımına göre Bilgi uçurma “Çalışanın işletmede yanlış uygulama ve davranışları, yasa ve düzenleme ihlalini, kaynak israfını, devlet otoritesinin yok sayılmasını, kamu sağlık ve güvenliğinin tehlikeye atılışını yetkili otoritelere bildirişi” olarak tanımlanmaktadır. Burada bilgi uçuran çalışanın yaşayacağı bir ikilemden de bahsedilir. Bu ikilem iş ve maaşını karşılayan işverenle kendisi için daha büyük otorite olarak gördüğü doğruluk, dürüstlük, inanç ve toplum yararı arasında yaşanmaktadır. Lennane (2012:254) çalışanların kültürü, kişisel, sosyal ve ahlaki normlarının bilgi uçurma davranışını etkilediğini ifade etmektedir. ABD’deki milyarlarca dolar değerindeki Enron Enerji devinin dış yatırımlar yöneticisi Maureen Castaneda’nın 2001 yılının sonlarında çalışmakta olduğu Enron’da şirketin olumsuz finansal durumunun denetim firmalarına gerçek dışı rapor verilerek saklandığını tespit etmesi ve bunu ABD otoritelerine bildirmesiyle özdeşleşen bilgi uçurma davranışı özellikle hastane vb. toplumsal hayat için çok önemli sayılabilecek kurumlarda yaşanan ölümler, sakatlıklar vb. davranışlar konusunda da araştırmalara konu olmaktadır. Bununla birlikte bilgi uçurma davranışının otokontrol aracı olarak olumlu etkilerini gözönüne alan birçok kurum ve kuruluş bilgi uçuran personeli koruma yasalarıyla güvence altına almaktadır. Bu yasalardan anlaşıldığı kadarıyla bilgi uçurma davranışının yasal ve etik olmayan uygulamalara örgüt dışında müdahale edebilecek otoritelere bilgi uçurmayı kapsadığı düşünülebilir. Çünkü örgüt içinde bu yasal olmayan uygulamaları dile getirememesi, karşılık bulamaması yada saygı görmemesi durumunda örgüt dışındaki otoritelere başvurma davranışı göstereceği düşünülmektedir.

### 2.3. İşgören Sessizliği

İşgören sessizliği VanDyne ve Lepine (1998: 111) tarafından çalışanların işletmedeki işle veya örgüt iklimiyle ilgili düşünce, öneri, fikir, problemleri ifade etme seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların parçası olduğu örgüte aidiyet hissetmesi için örgüt sürecinin bir parçası olduklarının göstergesi olan işgören sessizliği örgütsel adaletin süreç adaleti boyutu içinde de değerlendirilebilir. Van Dyne vd.’nin (2003:1364) çalışanların yapıcı ve fedakar niyetlerinin göstergesi olarak yukarı doğru iletişimin bir formu olarak gördüğü işgören sessizliği performans ve verimlilik çalışmalarında giderek daha fazla araştırmaya konu olmaktadır<sup>34</sup>. Çalışanların örgüt lehine fikir olarak tanımlanabilecek ifadelerinden başlayarak örgütü olumsuz etkileyen problem ve engellerin dile getirilmesine kadar geniş bir skalada ele alınan işgören sessizliği davranışının teşvik edilmesi çalışanda aidiyet duygularının oluşmasını sağlamaktadır<sup>35</sup>. Morrison (2014: 175) çalışanların düşünce, fikir, problemleri dile getirme davranışlarının işgören sessizliği davranışı olarak kabul edilebilmesi için örgütsel silsile içinde yapılması gerektiğini ifade etmektedir<sup>36</sup>. Son yıllarda örgütsel performans ve

34 Van Dyne Linn, Ang Soon, ve Botero Isabel, ‘Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs’, J. Manag. Stud. 40, 2003, s. 1359-92

35 Yener, Serdar, ‘Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sessizliği ve Takım İşbirliği arasındaki İlişkide Aracı Değişken Rolü’ Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 20, 2017, s. 1-19

36 Morrison, Elizabeth, W., ‘Employee Voice and Silence’, Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1,



verimlilik çalışmalarında yukarı yönlü iletişimin rolünün önemi ortaya çıktıkça işgören sesliliği konulu çalışmalarda da artış gözlenmeye başlanmıştır. Hirschman'ın (1970) kaçma-konuşma-sadakat kuramına dayandırılan işgören sesliliği davranışı çalışanın edilgen değil etken olarak işletme sürecinde yer alarak diğer çalışanlar, yöneticiler, işverenlerle etkin etkileşimini önermektedir. Çalışanın önetkin davranarak problemleri erken teşhis ederek en kısa zamanda müdahalesini sağlayan bir davranış olan işgören sesliliği davranışı çalışanların inisiyatif kullanmasını teşvik etmektedir. İşgören sesliliği davranışının ortaya çıkması için örgütte bunu kolaylaştıracak yada teşvik edecek bir psikolojik rahatlık ikliminin de bulunması gerekmektedir<sup>37</sup>. Liderlerin ve yöneticilerin işgören sesliliğini ortaya çıkaracak psikolojik rahatlık iklimini sağlaması sonucunda çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissederek fedakarlık yapacakları, gönüllü olarak diğerlerinden daha fazla sorumluluk üstlenecekleri ve kendilerini işletmeyle özdeşleştirerek aidiyet duyacakları ifade edilmektedir<sup>38</sup>. İşgören sessizliği bağlamında değerlendirilen işgören sesliliği davranışı pozitif psikoloji çerçevesinde çalışanların yaşamlarından memnuniyet duymalarını ve iyi oluşlarını olumlu yönde etkilemektedir<sup>39</sup>.

#### 2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Giriş bölümünde de bahsedildiği üzere araştırmanın önermeleri iki modele oturtulmaktadır. Bunlar;

• **Standart Kuram (Standard Theory):** Standart kuram etik ve ahlaki değerlerin dumsal değerlendirmesine istinaden bağlamsal değerlendirmeler önerirken karmaşa kuramının önerisi gayet net ve açık bir şekilde etik çerçevesindedir. Ahlaki normları yüksek bireylerin gelen etkiye tepki verme mekanizmasının hızlı ve yüksek olduğu düşünülürse sürekli gelen etkiye bir süre sonra tepki verecek psikolojik ve diğer kaynakları bulamadığında tükenmişlik sendromunu yaşayacağı olumsuz davranışlarının artacağı düşünülebilir. Buna rağmen iş dışındaki çevresinin de etkisiyle sahip olduğu etik ve ahlaki normların da baskısını hissedeceği tahmin edilmektedir. Bu süreçte hissedeceği baskıyla tükenmişliğe sürüklenmesine yol açan faktörlerin ortadan kaldırılması için bilgi uçurma davranışına başvuracağı önerilmektedir. Bunun yanında örgüt içinde işgörenlerin kendilerini ifade etmesine imkan sağlayan, örgüte ve sürece ilişkin öneri ve teklifleri teşvik eden bir psikolojik iklimde çalışanların yaşadığı rahatsızlıkları örgüt içinde işgören sesliliği yoluyla ifade edebileceği düşünülebilir. Bu durumda çalışanlar bilgi uçurma süreciyle sorunu farklı yollardan ortadan kaldırma yoluna başvurmayabilir. Doğrudan örgüt içinde sorunu ilgili ortamda işgören sesliliği yoluyla sorunu dile getirebilir. Bundan yola çıkaran tükenmişlik sendromunun bilgi uçurma davranışına yol açabileceği bu süreçte örgütte işgören sesliliği olduğunda bilgi uçurma davranışının azalabileceği önerilmektedir.

---

2014, s.173-97.

37 Arslan, Aykut ve Yener, Serdar, 'İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması', Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14 (1), 2016, s. 173-191.

38 Yener, Serdar, 2017, age., s. 8

39 Van Dyne Linn, Ang Soon, ve Botero Isabel, 2003, age. S.1367

• **Karmaşa Kuramı (Complicity Theory):** Karmaşa kuramına göre bireylerin içinde bulunduğu örgütte şahit oldukları yada maruz kaldıkları yasadışı, etik ve ahlaki normlara aykırı uygulamaları ifşa etmesini açıklamaktadır<sup>40</sup>. Bireyi bunun gibi olumsuz durumları ifşa etmeye iten nedenler olarak etik ve ahlaki normlar, kin, nefret ve tükenmişlik olabilmektedir. Birçok yasadışı suç örgütlerinde yıllarca çalışıp daha sonra itirafçı olan bireyler üzerinde yapılan çalışmalar bu insanların tükenmişlik sendromuyla içinde buldukları sürece daha fazla katlanamadıklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte örgütsel psikolojik ikliminde bilgi uçurma davranışı üzerinde olumsuz etkisinin tespit edildiği çalışmalar da mevcuttur. Karmaşa kuramı çerçevesinde çalışmış olduğu örgütte maruz kaldığı durumlardan dolayı tükenmişlik duygusuna sahip olan çalışanların bu süreci ortadan kaldırmak için bilgi uçurma davranışına yöneleceği düşünülmektedir. Karmaşa (Complicity) kuramı bireylerin örgüte sadakatlarının bir göstergesi olarak bilgi uçurma davranışını yaptıklarını ifade etmektedir. Karmaşa kuramıyla örgüte sadakat duyan birey örgüt aleyhine olan bir durumu örgüt dışında bir otoriteyi bilgilendirirken örgütün bu davranışı nasıl yorumlayacağını da düşünmektedir. Hainlik veya ihanet gibi sıfatlarla da etiketlenmek istemeyen birey aynı zamanda sadakat duyduğu örgütün de olumsuz durumdan zarar görmesini istememektedir.

İşgören sessizliği davranışı çalışanın karşılaştığı ve örgütün aleyhine olduğunu değerlendirdiği yanlış uygulama, problem ve fikirlerinin diğer çalışanlar ve yöneticilere bildirilmesini tanımlarken bilgi uçurmadan ayrılan yönü bu düşüncelerin örgüt içindeki otoritelere bildirilmesi konusundadır. Oysa Bilgi uçurma davranışı karşılaşılan durumların örgüt dışında otorite olarak kabul edilen mercilere bildirilmesini ifade etmektedir<sup>41</sup>. Hernekadar bilgi uçurma davranışının örgüt içindeki mekanizmaları da kullanabildiği bazı araştırmalarda dile getirilse de<sup>42</sup> koruyucu yasa ve uygulamaların çerçevesine bakıldığında kamu sağlığı ve güvenliği hususu örgüt dışındaki otoritelerin konuyla ilgili bilgilendirilmesini vurgulamaktadır. Bu çerçevede işgören sessizliğinin olduğu bir örgütte çalışanların gördükleri yanlış uygulama ve davranışları örgüt içinde dile getirebilmesi ve tedbir alınmasını sağlayabilmesi durumunda örgüt dışındaki otoritelere başvurmayacağı önerilmektedir. Böyle bir örgütsel iklim çalışanın kendini örgüt sürecinin bir parçası olarak görüp inisiyatif ve sorumluluk üstlenip kendini örgütle özdeşleştirme sonuçlarını da ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın örgüt içinde rahatsız olduğu konuları ifade edememesi çözümü örgüt dışında aramasına itebilir. Yani işgören sessizliğinin düşük olması bilgi uçurma davranışının yüksek olmasına neden olabilir. Bu çerçevede işgören sessizliği davranışının tükenmişlik ve bilgi uçurma davranışı arasında düzenleyici olduğu düşünülebilir. Buna göre oluşturulan araştırma hipotezi ve modelinin şekli aşağıda sunulmuştur.

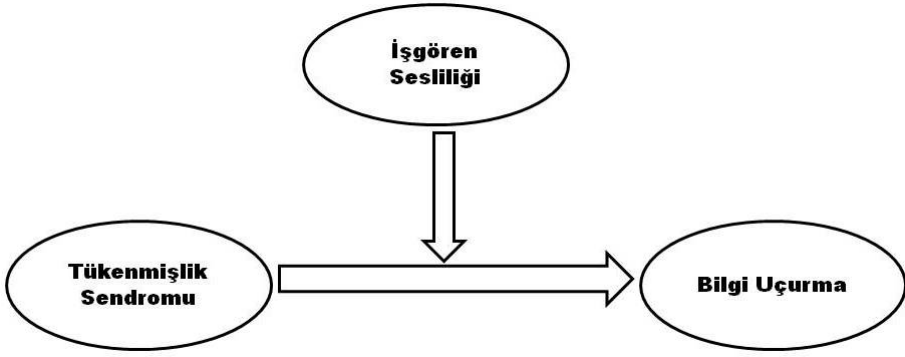
H: İşgören sessizliği tükenmişlik sendromu ve bilgi uçurma arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır.

40 Uysal, H. Tezcan. ve Yavuz, K., age. 2015, s.118

41 Rusbult, Caryl, E., Farrell, Dan, Rogers, Glenn. ve Mainous, Arch. 'Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction', Academy of Management Journal, Vol. 31 No. 3, 1988, s. 599-627.

42 Miceli, Marcia, P., Near, Janet, P., ve Dworkin, T., age., 2008. S. 34

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem

Sinop ilinde faaliyet gösteren kreş, anaokulu, özel eğitim merkezi, banka vb. hizmet sektörü işletmelerinin 200 çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. 119 katılımcı kadın, 81 katılımcı erkek olduğunu beyan etmişlerdir. 40 katılımcı 18-25 yaş aralığında, 91 katılımcı 26-33 yaş aralığında, 69 katılımcı 34-45 yaş aralığında olduklarını beyan etmişlerdir. 56 katılımcı ilköğretim mezunu, 96 katılımcı lise mezunu, 40 katılımcı MYO mezunu, 8 katılımcı lisans mezunu olduğunu beyan etmişlerdir. Katılımcıların 140 tanesi bekar, 60 tanesi evli olduğunu beyan etmişlerdir.

#### 3.2. Ölçme Araçları

Tükenmişlik algısını ölçmek için Türkçeye Ergin (1992) tarafından uyarlanan ve Maslach ve ark. tarafından geliştirilmiş olan 3 faktör ve 17 maddeden oluşan Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. İşgören sesliliği algısını ölçmek için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen tek faktör ve altı maddeden oluşan ve 2015 yılında Arslan ve Yener tarafından Türkçe geçerlik güvenirlik çalışması yapılan İşgören Sesliliği Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların bilgi uçurma algısını ölçmek 4 faktörden ve 16 maddeden oluşan Celep ve Konaklı (2012) tarafından geliştirilen bilgi uçurma ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların kendi ifadelerine dayalı olarak kullanılan tüm ölçme araçları 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5'li likert skalasına sahiptir. Araştırmada kullanılan ölçme araçları kontrol edilerek tüm ifadelerin buna uyumlu şekilde düzenlenmesi sonucu herhangi bir maddenin ters kodlanmasına gerek duyulmamıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Güvenirlik ve Geçerlik Test Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçekler olan tükenmişlik ölçeği, işgören sessizliği ölçeği ve bilgi uçurma davranışı ölçeğine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1 'de ayrıca ölçme araçlarına ilişkin ki-kare (Chi-Square), Barlett Küresellik Testi, KMO ve Barlett test sonuçları da verilmiştir. KMO sonuçlarının ,60 üzerinde olması ve Barlett testlerinin de % 1'lik aralıkta anlamlı çıkması araştırmada kullanılabilirliğini göstermiştir.

Değişkenlerin geçerliğini ortaya koymak için yapılan faktör analizi sonucunda Tükenmişlik duygusunun 3 faktörlü, 17 maddeden oluşan ve % 52 açıklama oranına sahip olduğu, İşgören sessizliğinin tek faktörlü, 6 maddeden oluşan ve % 64 açıklama oranına sahip olduğu, Bilgi uçurma davranışının 4 faktörlü, 16 maddeden oluşan ve % 54 açıklama oranına sahip olduğu gözlenmiştir.

Değişkenlerin güvenilirlik testi cronbach alpha testiyle yapılmış olup tablo 1'de görüldüğü gibi tamamı eşik değer olarak kabul edilen 0,70 değerinin üzerinde çıkmıştır.

Tablo 1: Değişkenlerin geçerlik ve güvenilirlik sonuç tablosu

	<b>Tükenmişlik</b>	<b>İşgören Sessizliği</b>	<b>Bilgi Uçurma</b>
<b>KMO and Barlett</b>	, 864 (p < .001)	,803 (p < .001)	, 900 (p < .001)
<b>Faktör Sayıları ve Toplam Varyans Açıklama Oranları</b>	3 Factors 52 % 17 Madde	1 Factor % 64 6 Madde	4 Factors 54% 16 Madde
<b>Chi-Square</b>	457,629	290,528	882,080
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	36	15	36
<b>Güvenirlik Sonuçları</b>	$\alpha=0,81$	$\alpha=0,77$	$\alpha=0,89$

### 4.2. Korelasyon Test Sonuçları

Araştırmada kullanılan değişkenlerin korelasyon test sonuçları incelendiğinde tükenmişlik ve işgören sessizliği arasında orta derecede, olumsuz fakat anlamlı ilişki olduğu ( $r=-528$ ,  $p<0,01$ ), işgören sessizliği ve bilgi uçurma arasında orta derecede, olumsuz fakat anlamlı ilişki olduğu ( $r=-566$ ,  $p<0,01$ ) ve tükenmişlik ve bilgi uçurma arasında orta derecede, olumlu ve anlamlı ilişki olduğu ( $r=571$ ,  $p<0,01$ ) gözlenmiştir.

Tablo 2: Değişkenler arasındaki korelasyon sonuç tablosu

Correlations				
		Tükenmişlik	İşgören Sessliliği	Bilgi Uçurma
Tükenmişlik	Pearson Cor.	1	-,528**	,571**
	Significance		,00	,00
İşgören Sessliliği	Pearson Cor.	-,528**	1	-,566**
	Significance	,00		,00
Bilgi Uçurma	Pearson Cor	,571**	-,566**	1
	Significance	,00	,00	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 4.3. Araştırma Modeline İlişkin Düzenleyicilik Test Sonuçları

Araştırma modeline göre yapılan regresyon testlerinin sonuçlarına bakıldığında işgören sessliliğinin bilgi uçurmayı % 37 azalttığı ( $\beta = -,37, p < 0,01$ ), tükenmişliğin bilgi uçurmayı % 31 arttırdığı ( $\beta = ,31, p < 0,01$ ), işgören sessliliği ve tükenmişlik olgusunun birlikte ilişkiye dahil edildiğinde tükenmişliğin % 31 olan etkisinin % 27'ye düştüğü ( $\beta = ,27, p < 0,01$ ) fakat anlamlılığının bozulmadığı gözlenmiştir. Bilgi uçurma üzerindeki değişimin % 46'sının ( $R^2 = ,4559, P < 0,01$ ) tükenmişlik ve işgören sessliliği tarafından açıklandığı gözlenmiştir. Düzenleyici değişken olan işgören sessliliğinin ilişkiye dahil edilmeden önceki açıklama düzeyiyle ilişkiye dahil edildikten sonra açıklama düzeyi arasındaki farkın % 3 olduğu gözlenmiştir ( $R^2$  Değişimi = ,032).

Tablo 3: Araştırma modeline ilişkin düzenleyici değişken test sonuç tablosu



mayarak bunu ortadan kaldırmak için yetkili otoriteye itirafçı yada bilgi uçurucusu olacağı düşünülmüştür. Büyük suç örgütlerinin içinde yıllarca bulunup itirafçı olan veya bir cinayete karışıp yıllarca vicdan azabı çekip, mutsuzluk yaşayıp tükenmişlik gösteren katillerin yıllar sonra adli makamlara başvurarak suçlarını itiraf etmeleri tükenmişliğin bilgi uçurma davranışına yol açacağını düşündürmektedir. Standart kuramın etik norm önermesi de bunu desteklemektedir. Araştırma sonuçlarının öneriyi desteklemesi memnuniyet vericidir.

İşletmelerin çalışanlarını sürece kattığı, onların düşünce, öneri, fikirlerine saygı duyarak karar alma sürecinde dikkate aldığı bir psikolojik iklimde çalışanların karşılaştığı etik, ahlaki ve yasal olmayan durumları işletme içinde paylaşarak birlikte çözme yoluna gideceği düşünülmüştür. Çalışanın böyle bir durumda örgüt dışında herhangi bir otoriteye başvurmayacağı öngörülmüştür. Araştırma sonuçlarıyla bunun desteklenmesi işgören sesliliğinin düzenleyici rolünü ortaya koymuştur. Psikolojik rahatlık iklimiyle oluşan işgören sesliliğinin sadece bilgi uçurma davranışını azaltmadığı işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde de etkin rol oynadığı ifade edilmektedir<sup>43</sup>. Uluslararası alanyazında örgütsel bağlılık veya sadakat davranışından kaynaklanabileceği de ifade edilen bilgi uçurma davranışının ulusal çalışmalarda bu olgularla olumsuz ilişkisinin olduğu görülmüştür<sup>44</sup>. Örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanların bilgi uçurma davranışının yüksek olarak görülmesi bu çalışmanın sonuçlarını da desteklemektedir. İşgören sesliliği davranışının örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkilerinin olduğu çalışmalar gözönüne alındığında bu ilişki daha iyi anlaşılabilir. Aynı çalışma da meslekteki çalışma sürelerinin karşılaşılan durumları değerlendirmeyi etkilemesi gözönüne alındığında bilgi uçurma davranışının yaşa ve mesleki tecrübeye göre değiştiği de düşünülebilir.

Ülkemizde asgari ücret seviyesinde çalışan veya taşeron olarak çalışırken iş ve iş dışındaki çevresinde birçok ahlaki, etik ve yasal olmayan duruma maruz kalan birçok çalışanın bunu ifade edecek ortamı bulamazken bilgi uçurma davranışını da farklı faktörlerden dolayı yapamaması konuya yasal düzenlemelerin getirilmesini gerekli kılmaktadır. Ülkemizde tanık koruma programları dışında bilgi uçuran bireyin korunacağı herhangi bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Bunun yanında özellikle Avrupa ve ABD’de bilgi uçurma davranışını teşvik eden ve koruyan birçok yasal düzenlemenin bulunması bilgi uçurma davranışının bir otokontrol aracı olarak görülmesinden dolayı olabilir. Gerçekten de kamu sağlığı ve güvenliğini tehdit eden Çernobil, BP, Enron, Watergate vb. büyük skandalların bu yolla ortaya çıkması bilgi uçurma mekanizmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırma hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılmış olsa da gelecekte yapılan çalışmalarda aynı modelin üretim sektöründe uygulanması daha geniş bir kesime hitap etmesini sağlayabilir.

43 Yener, Serdar, age. 2017, s.9

44 Gökçe, Asiye Toker, ‘ Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, s. 261-282



#### KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca, 'Organizational cynicism: Bases and consequences', *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 2000, s. 269-292.
- Arslan, Mahmut, 'İş ve Meslek Ahlakı', (Ankara : Siyasal Kitabevi, 2005) ,s. 78
- Arslan, Aykut ve Yener, Serdar, 'İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması', *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 2016, s. 173-191.
- Bakker, Arnold. B., Demerouti, Evangelia., ve Schaufeli, Wilmar. B. 'Validation of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: An Internet study across occupations', *Anxiety, Stress and Coping*, 15, 2002, s. 245-260.

- Bok, Sissela, 'Blowing the whistle,' in *Public Duties: The Moral Obligations of Government Officials*, ed. J. Fleischman (Harvard University Press, Cambridge, MA. 1981)
- Bjorkel, Berita, 'Whistleblowing: Antecedents and consequences'. *Psychologia Spoleczna*, 3 (38), 2016, s. 267-83. ISSN 1896-1800, do: 10.7366/1896180020163803
- Cannon, Walter, 'A law of denervation'. *Amer. J. Med. Sci.*, 198, 1939, s. 737-749.
- Chayu, Tami ve Kreitler, Shulamith, 'Burnout in nephrology nurses in Israel', *Nephrol. Nurs. J.*, 2011, 38, s. 65-78.
- Cooper, Cary.L., Dewe, Philip ve O'Driscoll, Michael, 'Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications' (Sage: Thousand Oaks, CA, USA, 2001),
- Davis, Michael, (der.) 'Whistleblowing' In H. LaFollette (Ed.) *The Oxford Handbook of Practical Ethics*. Oxford: Oxford University Press: 2003, s. 539-563.
- De Graaf, Gjal, 'A Report on Reporting: Why Peers Report Integrity and Law Violations in Public Organizations', *Public Administration Review*, 70(5), 2010, s. 767-779.
- Dean, James, Brandes, Pamela, ve Dharwadkar, Ravi, 'Organizational cynicism', *Academy of Management Review*, 23, 1998, s. 314-352.
- Elliston, Frederick, John Keenan, Paula Lockhart, ve Jane van Schaick, 'Whistleblowing: Managing Dissent in the Workplace, (New York: Praeger, 1985), s.
- Ergin, Canan, 'Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması', *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 1992, s. 143-154.
- Finn Don., ve Lampe James, 'A study of whistleblowing among auditors. *Professional Ethic: A MultiDisciplinary Journal*, 1 (3-4), 1992, s. 137-168.
- Folkman, Susan ve Moskowitz, Judith T. 'Coping: Pitfalls and Promise', *Annual Review of Psychology*, 55, 2004, 74-745.
- Forstyh, R. Donelson, 'Judging The Morality of Business Practices: The Influence of Personel Moral Philopshies', *Journal of Business Ethics*, 11(5), 1992, s. 461-470.
- Freudenberger Herbert. J. 'Staff burn-out'. *Journal of Social Issues*, 30, 1974, s. 159-165.
- Freudenberger Herbert, 'The issues of staff burnout in therapeutic communities'. *Journal of Psychoactive Drugs*, 18, 1986, s. 247-251.
- Garden Anna-Maria, 'Depersonalization: A valid dimension of burnout?', *Human Relations*, 140, 1987, s. 545-560.
- Garrosa, Eva, Rainho, Conceisa, Moreno-Jimenez, Bernardo, Monteiro ve Maria, Joao, 'The relationship between job stressors, hardy personality, coping resources and burnout in a sample of nurses: A correlational study at two time points', *Int. J. Nurs. Stud.* 2010, 47, s. 205-215.
- Graham, Karen, Davies, Barbara, Woodend, Kirsten, Simpson, Jane, Mantha, Shannon . 'Impacting Canadian public health nurses' job satisfaction', *Can. J. Public Health*, 2011, 102, s. 427-431.
- Iacovides, Apostolos, Fountoulakis, Konstantinos, N, Moysidou, Charoula, Ierodiakonou, Charamlambos 'Burnout in nursing staff: Is there a relationship between depression and burnout?', *Int. J. Psychiatry Med.* 1999, 29, s. 421-433.
- Jubb Peter, 'Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation' *Journal of Business Ethics*, 21, 1999, s. 77-94.
- Kalliath, Thomas ve Morris, R. 'Job satisfaction among nurses: A predictor of burnout levels', *J. Nurs. Adm.* 2002, 32, s. 648-651.
- Lazarus, Richard, ve Cohen, Judith, 'Environmental Stress'. In I. Altman and J.F. Wohlwill (eds.), *Human Behavior and Environment. (Vol 2)*, New York: Plenum, 1977)
- Lazarus Richard, 'Psychological Stress and the Coping Process' (New York: McGraw-Hill, 1966),
- Lazarus Richard ve Folkman Susan, 'Stress, appraisal, and Coping', (New York: Springer, 1984),

- Lennane, Jeanne, 'What Happens to Whistleblowers and Why', *Classics in Social Medicine*, 6 (4), 2012, s. 249-259.
- Lee, Raymond, T., ve Ashforth, Blake, 'A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout', *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, s. 123-133.
- Maslach Christina, 'Burnout: A multidimensional perspective' In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. (Washington, DC: Taylor & Francis, 1993), s. 19-31
- Mansbach, Abraham, "Whistleblowing as fearless speech: A radical democratic practice" (Presentation, The International Whistleblowing Research Network Conference 23-24.06.2011, Middlesex University, London, England, Haziran 2011), s.3
- Maslach, Christina ve Jackson, Suzan, 'The measurement of experienced burnout' *Journal of Occupational Behavior*, 2, 1981, s. 99-113.
- Maslach, C., Jackson, Suzan, E., ve Leiter, Michael, 'Maslach Burnout Inventory', *Manual* (3rd ed.). (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996)
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar, B., ve Leiter, Michael, P., 'Job burnout', *Annual Review of Psychology*, 52, 2001, s. 397-422.
- Morrison, Elizabeth, W., 'Employee Voice and Silence', *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 2014, s.173-97.
- Miceli, Marcia, P., Near, Janet, P., ve Dworkin, T., 'Whistle-blowing in organizations', (New York: Routledge: Lawrence Erlbaum Associates., 2008)
- Near, Janet. P. ve Miceli, Marcia. P. 'Organizational dissidence: The cost of whistle-blowing', *Journal of Business Ethics*, 4, 1985, s. 1-16.
- Park, Heungsik, Rehg, Michael, T. ve Lee, Donggi, 'The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on whistleblowing intentions : A study of South Korean public employees', *Journal of Business Ethics*, 58 (4), 2005, 387-403, doi: 10.1007/s10551-004-5366-0
- Peters, Charles ve Branch, Taylor, 'Blowing the whistle: Dissent in the public interest', (New York : Praeger Publishers, 1972), s.
- Pillay Rubin, 'Work satisfaction of professional nurses in South Africa. A comparative analysis of the public and private sectors', *Hum. Resour. Health*, 2009, s. 7, doi:10.1186/1478-4491-7-15.
- Rusbult, Caryl, E., Farrell, Dan, Rogers, Glenn. ve Mainous, Arch, 'Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction', *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No. 3, 1988, s. 599-627.
- Salanova, Marisa, Llorens, Susana, García-Renedo, Monica, Burriel, Raul, Bresó, Edgar ve Schaufeli, Wilmar 'Toward a Four- Dimensional Model of Burnout: A Multigroup Factor Analytic Study Including Depersonalization and Cynicism', *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 2005, s. 901-913.
- Selye, Hans (der.) 'The stress concept today' . In I. L. Kutach & L. B. Schlesinger (Eds.), *Handbook on stress and anxiety: Contemporary knowledge, theory, and treatment* San Francisco, CA: Jossey-Bass., 1980), s. 127-143
- Soderfelt Merle ve Soderfelt Byron, 'Burnout in social work', *Social Work*, 40, 1995, s. 638- 647.
- Tselebis, Athanassios, Moulou, Aikaterini, ve Ilias, Ionnis, 'Burnout vs. depression and sense of coherence: Study of Greek nursing staff.', *Nurs. Health Sci.* 2001, 3, s. 69-71. .
- Uysal, H. Tezcan. ve Yavuz, K. 'Test of Complicity Theory: Is External Whistle Blowing A Strategic Outcome of Negative (I/O Psychology) ?. *European Journal of Business and Management*, 7 (18), 2015, s. 115-124.
- Van Dyne Linn, Ang Soon, ve Botero Isabel, 'Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs', *J. Manag. Stud.* 40, 2003, s. 1359-92

- Van Dyne Linn ve LePine, Jeffrey, 'Helping and Voice Extra-role Behavior. Evidence of Construct and Predictive Validity' *Academy of Management Journal*, 41, 1998, s. 108-119.
- Yener, Serdar, 'Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği arasındaki ilişkide Aracı Değişken Rolü' *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20, 2017, s. 1-19

# Efqm Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı\*

Mehmet CIRANOĞLU\*\* & Kurtuluş KAYMAZ\*\*\*

## Özet

Japonya'nın ekonomik yükselişinin itici gücü olarak kabul edilen ve "görünürde" rekabet avantajı, sürdürülebilirlik gibi stratejik sonuçlara hizmet eden Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı ve bu kapsamda ele alınan modellerin stratejik katkı düzeylerinin gerçekte ne olduğu önemli bir tartışma konusudur. Bu kapsamda, çalışmamızda, TKY anlayışı içinde ele alınan kalite modellerinden biri olan ve Avrupa'da ortaya çıkmış EFQM Mükemmellik Modeli üzerinden konu irdelenmiştir. EFQM'in iddiasına göre; uygun bir biçimde kullanıldığı takdirde, EFQM Mükemmellik Modeli, bir işletmenin kullandığı tüm yönetim araçlarının, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren bir sistem oluşturmasını güvence altına alır. Teoride var olduğu iddia edilen bu katkının pratikte var olup olmadığını anlamak için bugüne kadar EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında Bursa'da ödül almış toplam 15 işletmeden 12'si ile görüşülmüş ve modelin toplam 119 önermesi içinden stratejik içerikli olduğu tespit edilen 58 önerme bu işletmelere tek tek sorulmuş ve çeşitli başka verilerle de bulgular zenginleştirilmiştir. Sonuç olarak bir yol haritası olarak kabul gören EFQM Mükemmellik Modeli'nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısı iddia edilenin aksine düşük çıkmıştır. Bu sonucun da Modeli pratik sonuçları üzerinden araştıran çalışmaların sonuçları ile örtüştüğü görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** EFQM Mükemmellik Modeli – Stratejik Yetenek – TKY

## The Contribution Of Efqm Excellence Model To Organizations' Strategic Capability

### Abstract

Whether the exist of the strategic contribution level of the total quality management (TQM) concept and the models in this concept which are considered to be the driving force of the economic upswing of Japan and ensure 'apparently' some strategic outcomes as sustainability or competitive advantage is an important subject of discussion. In this context, the present study discussed the subject on EFQM Excellence Model which is accepted in TQM concept and emerged in Europe. According to the claim of efqm; If used appropriately, EFQM Excellence Model guarantees the creation of a system that performs the intended strategy for

\* Doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Arş. Gör. Dr., Uludağ Üniversitesi İnegöl İşletme Fakültesi

\*\*\* Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi İİBF

*all management tools. In order to understand this contribution that claimed in theory whether there is in practice, we interviewed 12 of the total 15 companies have received awards/prizes within the scope of EFQM Excellence Model in Bursa and asked one by one 58 propositions which have strategic content in total 119 proposition of the Model. These findings also enhanced with a variety of other data. As a result, in contrast to the assertion of a roadmap, EFQM Excellence Model's contribution to the strategic capability of enterprises recognized as significantly lower. It has been shown that the results of our study coincide with the results of studies that search this Model by its practical results.*

**Key Words:** EFQM Excellence Model – Strategic Capability - TQM

## 1.GİRİŞ

'Sürdürülebilir rekabet' kavramı kullanıldığında akla gelen ilk kavramlar arasında 'strateji' ve 'kalite' kavramları bulunmaktadır. Ortak bir paydada akla gelen bu kavramlar arasında nasıl bir ilişki vardır? Kalite yönetim modelleri tarafından genellikle 'yazılı olarak' var olduğu iddia edilen bu ilişkinin 'uygulamada' var olup olmadığı tartışılan bir konudur ve bu çalışmanın amacı bu ilişkiyi araştırmaktır. Yönetim literatüründe bu ilişkinin varlığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır.

Michael Porter, 1996 yılında Harvard Business Rivew 'da yayımlanan "Strateji Nedir?" makalesinde yukarıdaki tartışmanın kapısını aralamıştır:

Porter; *"Japonlar, 1970 ve 1980'lerde operasyon etkinliğinde küresel bir devrimi tetikleyerek toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi uygulamalara öncülük ettiler. Bunun sonucunda, Japon imalatçılar yıllar boyunca ciddi maliyet ve kalite avantajlarından yararlandılar."* diyerek toplam kalite uygulamaları ile Japonların bir takım uzun süreli rekabet avantajları yakaladıklarını ifade etmiştir<sup>1</sup>. Modern stratejik düşüncenin ulaşmak istediği sonuçların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve ortalama üzerinde getiri sağlamak olarak tanımlandığı<sup>2</sup> stratejik yönetim anlayışı içinde ele alındığı takdirde Porter'ın bahsettiği Japon imalatçıların elde ettikleri avantajlar stratejik bir üstünlüğe işaret etmektedir. Aynı makalesinde Porter, toplam kalite uygulamalarının, özellikle Batı toplumlarında, her zaman uzun süreli sonuçlara gebe olmadığını, bunun en bariz sebeplerinden birinin de, en iyi uygulamaların hızla yaygınlaşmaları ve işletmeleri taklitçiliğe ve türdeşliğe sürüklemeleri olarak göstermektedir<sup>3</sup>.

Özen (2002)<sup>4</sup> bu durumu açıklarken TKY'nin Japonya'dan ABD'ye transferinde istatistiki yanının törpülenerek retoriksel yanının öne çıkmasına atıf yapmakta ve ardından bu durumun TKY uygulamalarının içeriğini bulanıklaştırdığını söylemektedir.

1 Michael Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6), 1996, s.1

2 Hayri Ülgen, Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.XII

3 Porter, a.g.e., 1996, s.1

4 Şükrü Özen, "Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 2002, s.82

Kueng ve Hakes, EFQM Mükemmellik Modelinin, en azından, işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarını ve bu avantajı sürdürmelerini sağlayan temel stratejik yeteneklerini tanımlamalarını sağlayacağını ileri sürmüşlerdir<sup>5</sup>. Hardjono ve arkadaşları ise "Mükemlele Ulaşmanın Yolları" adlı çalışmalarında aynı konuyu tartışmışlar ve kalite yönetiminin bir dizi tekniğe ve modele indirgenmesi durumunda istenen rekabetçi avantajı sağlayamayacağını ancak örgüt davranışına etki edecek şekilde sindirilerek (yumuşak geçişle) uygulanabildiği takdirde rekabet avantajı sağlayacak özgün bir kaynak oluşturacağı sonucuna varmışlardır<sup>6</sup>. Farklı bir çalışmada da Leonard ve McAdam, EFQM ve benzer kalite modellerinin strateji geliştirme aksine tamamen işletmelerin operasyonel uygulamalarına öncelik verdiklerini savunmuşlardır<sup>7</sup>.

Bu konuda kimi yazarlar aradaki farkın toplumların kültürel bağlamından kaynaklandığını kimileri ise kalite modellerinin algılanış ve ele alınış biçimindeki farklılıklardan kaynaklandığını öne sürmüş ve TKY anlayışı içerisinde uygulanan EFQM Mükemmellik Modeli ve benzerleri üzerinden çeşitli tezler savunmuşlardır.

Sonuç olarak, günümüz işletmelerinin stratejik yetenekleri, stratejik yönetim literatüründe oldukça önemli bir konu haline gelmekte<sup>8</sup> ve ayrıca Kalite Yönetimi literatürü de kuruluşlara orta ve uzun vadede sürekli rekabet avantajı kazandıracak araç ve yaklaşımlar önermeye ve geliştirmeye çalışmaktadır.

Bu kapsamda çalışmamızda "bir büyük ve karmaşık sistemin bir başka büyük ve karmaşık sisteme etkisi"nin araştırılıyor olmasından dolayı nitel yöntem izlenmiş ve EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenekleri artar mı? Model kapsamında verilen ödül/belge türleri ile işletmelerin stratejik yeteneklerine sağlanan katkı arasında ya da Modelin önerdiği uygulamaların devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? sorularına cevap aranmıştır.

Bu soruların cevaplarına ulaşabilmek için 1993 yılından günümüze kadar Türkiye'de EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında ödül/belge almış 139 işletmeden Bursa'da bulunan 15 tanesi örneklem olarak belirlenmiş ve 12 tanesinin yöneticileri ile görüşülebilmiştir.

Görüşmelerde EFQM Mükemmellik Modelinin 5 girdi kriteri altında bulunan toplam 119 önermeden/ifadeden uzman değerlendirmeleri ve stratejik yönetim literatürüne dayanılarak stratejik içeriğe sahip olduğu belirlenen 58 önerme/ifade bu

5 Peter Kueng, "Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations", *Total Quality Management*, 11(1), 2000, s.68

6 Teun Hardjono, Steven Have, Wouter Have, *Mükemlele Ulaşmanın Yolları*, European Commission. (Çev.:Entra Dil Hizmetleri), İstanbul, 1997, s.31

7 Denis Leonard, Rodney McAdam, "An Evaluative Framework for TQM Dynamics in Organisations", *International Journal of Operations and Production Management*, 23(6), 2003, s.656-658

8 Balbastre Benavent, Canet Giner, "The Strategy Formation Process in the EFQM Excellence Model: A Critical Review and New Perspectives", *Total Quality Management*, 22(7), 2011, s.736



yöneticilere tek tek sorularak bu ifadelerde geçen önerilerle ilgili pratikte ne yaptıklarını söylemeleri ve bu söylemleri somut çıktılarla desteklemeleri istenmiştir.

İfadelerde geçen önerilerle ilgili pratikte yapılanların EFQM Mükemmellik Modeli uygulanmaya başlamadan önce işletmede var olup olmadıkları, var iseler ne yönde bir değişim geçirdikleri de ayrıca ele alınmıştır.

## 2. STRATEJİK YETENEK KAVRAMI

“Stratejik Yetenek” kavramı ile çalışmada ele alınacak konu Stratejik Yönetim Faaliyetinin bir ölçütü olarak örgütlerin stratejik yetenekleridir. Zaten bu sebeple bazı çalışmalarda ‘stratejik yetenek’ kavramı ‘stratejik yönetim yeteneği’ olarak kavramsallaştırılmıştır<sup>9</sup>.

Literatür incelendiğinde işletmelerin stratejik düşüncelerine, ürettikleri stratejileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak başarılı olarak yürütebilmelerine atıf yapan onlarca tanıma rastlanmaktadır<sup>10</sup>. Bu tanımlardan öne çıkanlar verilmiştir. Tanımlar ayrı ayrı ele alındıktan sonra ortak bir “stratejik yetenek” tanımı yapılmaya çalışılacaktır.

Stevenson, stratejik yeteneği anlamak için bir örgütün bir stratejiyi başarıyla uygulamasındaki yeteneklerinin değerlemeye alınması gerekir derken<sup>11</sup> Lenz, bir örgütün toplam yeteneklerinin stratejik harekete dönük değerlendirilmesine vurgu yapmış ve stratejik yeteneği, bir işletmenin, uzun vadeli büyüme ve gelişimini etkileyecek eylemleri başarıyla üstlenme yeteneği olarak tanımlamıştır<sup>12</sup>.

Ansoff, çevrenin hızla değişmesine vurgu yaparak bir örgütün stratejik düşünme ve harekete geçme kabiliyetinin geliştirilmesinin öneminden bahsetmiş ve stratejik yeteneğin zamanla geliştirilebildiğini iddia etmiştir<sup>13</sup>. Buradan yola çıkarak, Ansoff, stratejik yeteneği; değişen rekabet ortamı ve şartlarına bağlı olarak, örgütlerin, ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verebilme ve bu bağlamda geniş bir yelpazede ortaya çıkması gereken stratejileri kavrayabilme ve yürütebilme kabiliyetleri olarak tanımlamıştır<sup>14</sup>.

9 Howard Stevenson, “Defining Corporate Strengths and Weaknesses”, Sloan Management Review, 17(3), 1976, s.51 ; Thomas Lenz, Strategic Capability: “A Concept and Framework for Analysis”, Academy of Management Review, 5(2), 1980, s.226 ; Ananda Mukherji, Jyotsna Mukherji, Peter Wright, Syed Hasan, “The Impact of Entrepreneurial Orientation, Strategic Capabilities, Management Style, and Growth Focus on Firm Performance”, Competition Forum, 7(1), 2009, s.84-87 ; Paul Brown, “Do Senior Management Development Programmes Enhance Strategic Management Capabilities?” Strategic Change, Sayı: 15, 2006, s.38; William Joyce, John Slocum, “Top Management Talent, Strategic Capabilities and Firm Performance”, Organizational Dynamics, Sayı: 41, 2012, s.183-184

10 “Stratejik yetenek” kavramı bu çalışmalarda “strategic capability”, “strategic competency”, “strategic ability” gibi ifadelerle yer almıştır.

11 Stevenson, a.g.e., s.51

12 Lenz, a.g.e., s.225

13 Igor Ansoff, “Strategic Issue Management”, Strategic Management Journal, 1980, 1(2), s.132

14 Ansoff, a.g.e. s.132

Quinn'e göre ise; stratejik yeteneğe sahip örgütlerin hem rasyonel hem de analitik bileşenleri vardır. Ancak bu bileşenlerin (yeteneklerin) birbiriyle bağlantılı ve paralel olarak yönetilmesi gerekir. Aslında stratejik yeteneğin geliştirilmesi demek örgütün niteliğinin değerlendirilmesi ve yeniden inşa edilmesidir<sup>15</sup>.

Newkirk ve Bracker, stratejik yeteneğin geliştirilmesi örgütün stratejik yönetimine katkı sağlar ve başarılı bir stratejik yönetimin şartlarının oluşmasına zemin hazırlar<sup>16</sup> diyerek stratejik yetenekle başarı arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Becker ve Huselid ise stratejik yeteneklerin doğrudan strateji yürütme ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir<sup>17</sup> ki bu da Newkirk ve Bracker'ın vurgusuyla bir arada değerlendirildiğinde bizi stratejik yeteneğin, başarılı bir şekilde stratejileri yürütme olduğu sonucuna götürür.

Uygulamaya dönük çalışmalarıyla stratejik yönetim literatüründe en çok atıf alan yazar olan<sup>18</sup> Porter'a göre, stratejik yönetim, benzersiz bir müşteri değeri yaratmak için, stratejik olarak, tercih edilecek ve vazgeçilecek faaliyetlerin belirlenmesini (trade off) kapsar ve buradan hareketle stratejik yetenek, işletme içindeki faaliyetler bütünüünün hem birbirleriyle hem de işletmenin çekirdek yeteneğiyle uyumlaştırılarak bir bütün olarak uygulanmasını temsil eder<sup>19</sup>.

Becker, stratejik yeteneği, karmaşık stratejileri kavramsallaştırılması, uygulanması ve fırsatların ve kaynakların başarıyla bir arada ele alınması olarak değerlendirirken<sup>20</sup> Desarbo ve arkadaşları stratejik yeteneği, kuruluşların varlıklarını dengeli dağıtımalarını ve faaliyetlerini koordine etmelerini sağlayan bilgi ve beceri birikimi olarak tanımlanmıştır<sup>21</sup>.

Son olarak, Ansoff, stratejik yönetimin temel amacının stratejik girişimlerde bulunmak ve stratejik yeteneği değiştirmek<sup>22</sup> olduğunu söyleyerek stratejik yetenek kavramın stratejik yönetim faaliyetiyle ne kadar iç içe olduğunu ortaya koymuştur.

Tüm bu tanımlar ve ifadeler bütüncül bir bakış açısıyla ele alındıklarında aşağıdaki nihai tanıma ulaşmak mümkündür;

***Stratejik Yetenek; bilgi ve beceri birikimine dayalı olarak zamanla oluşan ve gelişen, örgütün stratejik düşünmesini, toplam yeteneklerini stratejik harekete dö-***

15 Brian Quinn, Dartmouth College "Strategic Change: Logical Incrementalism", Sloan Management Review, 1978, 20(1), s.7

16 Susan Newkirk, Jeffrey Bracker, "Strategic Management Training and Commitment to Planning", International Journal of Training and Development, Sayı: 9, 1998, s.83

17 Brian Becker, Mark Huselid, "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?", Journal of Management, 32(6), 2006, s.902

18 Jackson Nickerson, "Oliver Williamson and His Impact on the Field of Strategic Management", Journal of Retailing, 86 (3), 2010, s.271

19 Porter, a.g.e., 1996, s.15

20 Becker, a.g.e., s.901

21 Waynes Desarbo, Anthony Di Benedetto, Michael Song, Indrajit Sinha, "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance", Strategic Management Journal, 26(1), 2005, s.49

22 Ansoff, a.g.e. s.132

*nüştürmesini ve belirlediği stratejileri başarıyla uygulamasını ifade eder; daha öz bir ifadeyle stratejik yetenek: “stratejik yönetim işinin başarıyla uygulanması veya başarısının bir ölçüsüdür” denebilir.*

### 3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN STRATEJİK YETENEKLE İLİŞKİSİ

Toplam Kalite Modeli esas alınarak hazırlanan EFQM Mükemmellik Modeli, içerdiği dokuz ana kriterin her biri ile kuruluşun faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçer. *Faaliyet sonuçlarına nasıl ulaşıldığını* girdiler kısmında irdeleyen model, sonuçlar kısmında da *faaliyetler sonunda ne elde ettiğini* ortaya koyar. Bunu yaparken de bünye içindeki farklı bölümlerle veya diğer bünyelerle karşılaştırmalara gider. Amaç farklı uygulama noktalarındaki mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için fırsat yaratmaktır<sup>23</sup>. Bu çalışmada girdi kriterlerinin kullanılacak olmasının sebebi; stratejik yeteneğin, stratejik yönetimi uygulama biçimiyle yani yukarıda bahsi geçen ‘*sonuçlara nasıl ulaşıldığı*’ ile ilgili olmasıdır.

Bu noktadan hareketle ‘stratejik yetenek’ kavramını ele alırken öncelikle ‘stratejik yönetim’ kavramının tüm boyutlarıyla anlatılması gerektiği anlaşılmaktadır çünkü EFQM Mükemmellik Modeli’nin girdi kriterlerinin stratejik yönleri ortaya konarken bu kapsamlı literatüre atıfla değerlendirilecektir. Bu sebeple, çalışmamızda, stratejik yönetim literatüründe en çok atıf yapılan yazarların tanımlarından, Barca<sup>24</sup>’nın ‘Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi’ni anlattığı makalesinde ortaya koyduğu 4 temel stratejik yönetim okulundan (Pozisyon Okulu, Kaynak Temelli Okul, Planlama Okulu ve Öğrenme Okulu) ve farklı alanlarda (sosyoloji, pazarlama, iktisat) yapılmış olan stratejik yönetim tanımlarından yola çıkılarak stratejik yönetim anlayışı incelenmiş ve böylece stratejik yönetim konusu çok boyutlu olarak anlaşılmasına çalışılmıştır.

Literatürde yapılan incelemede şu kavramlara vurgu yapıldığı görülmüştür: farklı yıllarda yapılmış olan stratejik yönetim tanımları kronolojik olarak ele alındığında örgüt yapısı, muhtemel durumlar, örgüte değer katma ve örgütü kalıcı kılma konuları göze çarpmaktadır. Stratejik yönetim okulları; işletmenin kendisini doğru konumlandırmasına (pozisyon okulu), temel yetkinliklere (kaynaklara dayalı okul), tepe yönetimce belirlenen ve aşağı doğru yayılımı sağlanmış olan kararlara (planlama) ve geçmişten gelen birikime (öğrenme okulu) değinmektedir. Farklı bilim alanlarından alınmış tanımlara bakıldığında ise ekonomi alanında rekabet vurgusu, sosyoloji alanında örgüt yapısı, pazarlama alanında performans olgusu en çok tekrar edilen kavramlar olmuştur. Son olarak en çok atıf yapılmış olan stratejik yönetim yazarlarının tanımlarında değerli ve ikame edilemeyen kaynaklar, üst yönetim, örgüt yapısı, çevre, öğrenme süreci ve farklı olmak kavramlarının birçok kere vurgulandığı görülmüştür.

23 KALDER - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme, KalDer Yayınları No:32, İstanbul, 2002, s.29

24 Mehmet Barca, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 2005, s.

Bu literatür taramasında detaya inildiği vakit EFQM Mükemmellik Modelinin 5 girdi kriterine işaret eden yani *teorik açıdan* Modelin stratejik yetenekle ilişkisini ortaya koyan şu değerlendirmeler yapılabilir:

Örneğin Learned ve arkadaşları<sup>25</sup> stratejik yönetim tanımlarında bariz bir biçimde 'genel yönetimin görev ve sorumlulukları' nı vurgulamışlardır. Yine Fredrickson<sup>26</sup> 'stratejik yönetim işinin daha çok üst düzey yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili' olduğunu, Rumelt ve arkadaşları<sup>27</sup> ise, stratejik yönetimin, işletmenin değerini artıran *yönetimsel faaliyetlerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesiyle* ilgili olduğunu söyleyerek üst yönetimin yani liderliğin önemini açıkça nazara vermişlerdir. Bunlarla birlikte Van Cauwenbergh ve Cool<sup>28</sup> yaptıkları stratejik yönetim tanımında yeni durumlar için öngörülen davranışların ayrıntılandırılmasını ve uygulanmasını içeriğe alırken Browman ve arkadaşları<sup>29</sup> problemlerin tek merkezli ele alınmasını tanıma katarak dolaylı yoldan işin yükünün liderlik eden kişi ve kurullarda olduğunu söylemişlerdir. Bu tanımlar bize, EFQM Mükemmellik Modeli'nin ilk girdi kriteri olan '*Liderlik*' kriterinin teorik açıdan stratejik yönünü göstermektedir.

Modelin ikinci girdi kriteri olan '*Strateji*' başlığı ise başlı başına işletmelerin stratejik yönüne atıf yapan bir başlıktır. Tüm alt kriter ve önermeleri doğrudan stratejik uygulamalara önceliklemdir.

Modelin '*Çalışanlar*' kriterinin stratejik önemine ise birkaç farklı yaklaşım içinde rastlıyoruz. En çok atıf yapılan yazarlardan Barney<sup>30</sup>, stratejik yeteneğe, değerli ve ikame edilemeyen kaynak ve yeteneklere sahip olmakla sahip olunabileceğini ifade etmişlerdir. Mintzberg<sup>31</sup> ve Pfeffer<sup>32</sup>ın; stratejik yönetim kapsamında, karmaşık ve tahmin edilemez çevreye vurgu yaptıkları ve geleceğe ilişkin planların ve davranışları yönlendiren bakış açılarını kapsayan bir öğrenme sürecinin yönetildiğini öne sürdükleri de hesaba katıldığında değerli ve ikame edilemeyen kaynak olarak da, öğrenme sürecinin sahibi olarak da en çok üzerinde durulması gereken unsurun çalışanlar olduğu değerlendirilebilir.

EFQM Mükemmellik modelinde girdi kriterlerinden dördüncüsü '*İşbirlikleri ve Kaynaklar*' başlığına sahiptir. Bu kritere göre, mükemmel kuruluşlarda, işbirlikleri

25 Rajiv Nag, Donald Hambrick, Ming-Jer Chen, "What is Strategic Management, Really?" Strategic Management Journal, Sayı:28, 2007, s.954

26 James Fredrickson, "The Strategic Decision Process and organizational structure", Academy of Management Review, 11(2), 1986, s.281

27 Richard Rumelt, Dan Schendel, David Tecee, "Strategic Management and Economics", Strategic Management Journal, Sayı: 12, 1991, s.6

28 Andre Van Cauwenbergh, Karel Cool, "Strategic Management in a New Framework", Strategic Management Journal 3(3), 1982, s.248

29 Edward Bowman, Harbir Singh, Howard Thomas, "The domain of strategic management: history and evolution" A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Der.), Handbook of strategy and management. London: Sage Publications. 2002., s.13

30 Jay Barney, Mike Wright, David Ketchen, "The Resource-Based View of the Firm. Ten Years After 1991", Journal of Management, Sayı: 27, 2001, s.625

31 Henry Mintzberg, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, Sayı: 6 (July-September), 1985, s.289

32 Jeffrey Pfeffer, Gerald Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York: Harper & Row, 1978, s.12

ve kaynaklar; stratejileri destekleyecek biçimde planlanır ve yönetilir. Daha ayrıntılı ifade edilecek olursa; *işbirliği yapılan kuruluşlar, tedarikçiler, finansal kaynaklar, binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda ve sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde; teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde; bilgi ve bilgi birikimi, etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir*<sup>33</sup>.

Barca'nın ortaya koyduğu stratejik yönetim okullarında temelde iki ayrışma söz konusuydu: "Sürece" ilişkin çalışmalar ve "İçeriğe" ilişkin çalışmalar<sup>34</sup>. Hatırlanacağı gibi; sürece ilişkin çalışmalar, karar süreçlerinin işletmenin stratejik pozisyonunu nasıl etkilediğini odağa alan yani stratejinin "nasıl" ı ile ilgilenen çalışmalardı.

Yukarıda ele aldığımız 'işbirlikleri ve kaynaklar' kriterinin de içeriğine dikkatli bakıldığında stratejik başarının sağlanması ve sürdürülebilmesi adına "nasıl" bir yönetim biçimi sergilenmesi gerektiğine dönük önermeler görülmektedir. Dolayısıyla bu kriter, bir 'yönetilme biçimi' öngördüğü için önemli ölçüde stratejik sürece işaret eden bir içeriğe sahiptir.

Modelde beşinci ve sonuncu olan girdi kriteri ise '*Süreçler, Ürünler ve Hizmetler*' kriteridir. Bu kriter; mükemmel kuruluşlarda, müşterilere ve diğer paydaşlara artan bir değer üretmek üzere süreç, ürün ve hizmetler tasarlanmasını, bunların yönetilmesini ve iyileştirilmesini önermektedir<sup>35</sup>.

Yine hatırlanacağı üzere, stratejik yönetim alanında içeriğe ilişkin çalışmalar stratejinin içini dolduran konulara yoğunlaşarak stratejinin "ne" si ile ilgilenirlerdi. Bu açıdan bakıldığında, "ne" sorusunun cevabı içinde işletmelerin süreç, ürün ve hizmetlerinin olmadığı düşünülemez. Dolayısıyla, sürekli bir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için süreç, ürün ve hizmetlerin tasarlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi stratejik açıdan önem taşımaktadır ve bu durum bizim tarafımızdan '*süreçler, ürünler ve hizmetler*' kriterinin stratejik yönünün dikkate alınması gerekliliğini doğurmaktadır.

Her ne kadar Modelin girdi kriterleri literatür üzerinden ele alındığında teorik olarak stratejik yönleri ortaya konabiliyor olsa da EFQM Mükemmellik Modeli ve benzerlerinin işletmelerin stratejik yeteneklerine bir katkı sağlayıp sağlamadıkları da ayrıca tartışılan bir konudur.

Örneğin Mehra vd. (2001:870); Martensen ve Dahlgaard; (1999:734) gibi yazarlara göre; EFQM Mükemmellik Modeli ve benzeri modeller temel yetenekleri değerlendirme, inovasyona odaklanma ve çevreyi dikkate alma konularındaki tavsiyeleri dolayısıyla stratejik katkı sağlayabilmektedirler. Madu ve arkadaşlarına göre ise (1994:57); rekabetçi bir çevrede işletmelerin sürekli gelişme içinde olmaları önemlidir. Bu da ancak kaliteye dönük uygulamaların işletmelerin tüm aktiviteleri-

33 EFQM, El Kitabı, KalDer, İstanbul, 2003, s.17

34 Barca, a.g.e., s.22

35 EFQM, a.g.e., s.19

ni kapsayacak şekilde ve tam olarak ele alınması ile mümkündür. Bu tür modeller bunu sağladıkları için stratejik bir güce sahiptirler.

Tummala ve Tong (1994:8) ise görüşlerinde, bu modellerde öne çıkan ve rekabetçiliği ve kârlılığı sağlayacak uygulamaların üst yönetim tarafından planlı ve örgüte yayılmış olarak ele alınmasını sağlayan zorlamaların, kalite anlayışını istatistiksel bir süreç olmaktan çıkarıp stratejik etkinliği olan bir süreç haline getirdiğini dile getirmişlerdir. Yine Reed ve arkadaşlarına göre (1999:5); bu tür modeller bir rekabet avantajı sağlamakta ve eleştirilerin aksine uygulayıcıların kendine has ve komplike olarak ele almalarından kaynaklanan bir özgünlüğe sahip olarak taklit edilebilme özelliği zımnen ortadan kalkarak ürettiği avantajlar sürdürülebilir olmaktadır. Son olarak Hakes (1996:93) ve Kueng (2000:68) gibi yazarlar ise çalışmalarında, mükemmellik modellerinin, işletmelerin stratejik önceliklerini belirlemelerine ve net bir vizyon oluşturmalarına yardımcı olduklarını vurgulamışlardır.

Bunlarla birlikte literatürde bu tür modellerin eksik ya da olumsuz yönlerine vurgu yapılan çalışmalar da bulunmaktadır.

Örneğin, Samson ve Terziovski (1997:393), EFQM Mükemmellik Modeli ve benzeri modellerin, yönetime ve müşteriye bakışları açısından operasyonel performansa katkı sağladıklarını fakat rekabetçi avantaj kazandırmadıklarını vurgulamışlardır. Bu avantajı sağlamaları için, bu tür modellerin, davranışsal unsurların daha çok yer aldığı daha kapsamlı bir yaklaşıma sahip olmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Prajogo ve Sohal'a göre (2003:35) ise; bu tür modellerin stratejileri daha etkin hayata geçirmeyi sağlamaları ve böylece performansa daha yüksek katkı yapabilmeleri için diğer başka kaynak ve uygulamalarla takviye edilmeleri gerekir. Yine Zairi ve arkadaşları da (1994:39); bu tür modellerin direkt olarak sonuçları etkilemediğini, sadece müşteri odaklı olmayı önerdiklerini. Sonuç almak için işletmelerin doğru stratejilere sahip olmaları ve bunları uygulamaları gerektiğini ortaya koymaktadırlar.

Asif ve arkadaşlarının (2009:778) çalışmalarında ortaya koydukları görüşe göre, kalite yönetim modelleri tek başlarına stratejik sonuçlar elde etmeye yetmezler. Bunlardan stratejik sonuçlar elde edebilmek için işletmelerin stratejilerine ve kültürlerine adapte edilmeleri gerekir. Conti'ye göre ise (2001:231); bu modellerin yapıları statik ve ağır işleyen bir sürece sahiptir. Bu özelliklerinden dolayı da değişen çevre şartları içinde stratejik özellikleri olmamaktadır.

Bu tartışmalar ve literatür taraması üzerine bu çalışmada nitel bir yöntem izlenerek EFQM Mükemmellik Modeli özelinde kalite yönetim modellerinin gerçekte işletmelerin stratejik yeteneklerine bir katkı sağlayıp sağlamadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.



#### 4. TEMEL HİPOTEZLER, YÖNTEM VE ÖRNEKLEM

EFQM Mükemmellik Modeli'nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının olup olmadığı, varsa hangi düzeyde ve başka hangi konularla ilgisinin olduğunu anlamak üzere aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenekleri artar

H2: EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında verilen ödül/belge türleri ile işletmelerin stratejik yeteneklerine sağlanan katkı arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3: EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır

Efil<sup>36</sup>'e göre; hem toplam kalite yönetimi uygulamaları hem de stratejik yönetim, dışarıyla etkileşimli, açık birer yönetim sistemi olarak kabul görmektedirler ve Yıldırım ve Şimşek<sup>37</sup>'e göre sosyal bilimlerde çevreyle etkileşimli sistemleri, insana ait ve hatta doğal ve fiziki olayları bağımlı ve bağımsız diye ayırtmak olası değildir. Her şey bir diğerinin içinde, her şey birbiri ile ilintilidir. Bu nedenle çalışmamızda nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler betimsel analiz yoluyla değerlendirilmiştir.

Bu yöntemin doğasından kaynaklanan araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine, gözlemler yoluyla doğrudan ve olayın gerçekleştiği doğal ortam içinde bilgi toplama ve elde edilen bulguların teyit edilmesi için alana geri gidebilme ve ek bilgi toplama gibi olanaklardan yararlanılarak ve veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi, sonda sorular sorulması gibi tekniklerle desteklenerek geçerlik ve güvenilirlik sağlanmıştır. Daha sonra Yıldırım ve Şimşek'in öngördüğü bir takım sorular<sup>38</sup> cevaplanarak geçerlik ve güvenilirlik teyit edilmiştir.

Bir araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesinde araştırma yapısının ve içeriğinin etkili olduğunu belirten İslamoğlu<sup>39</sup>, nitel araştırmalarda nicelik temsili aranmadığını, dolayısıyla nitel araştırmalarda örneklemin amacının bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan verileri elde etmek olduğunu ifade etmiştir.

Bu araştırmanın evrenini; Türkiye'de EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında ödül verilmeye başlandığı 1993 yılından bu yana ulusal çapta ödül/belge kazanmış tüm işletmeler, örneklem grubunu ise; yine 1993 yılından bu yana Bursa'da ulusal çapta ödül/belge almış tüm işletmeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'de bugüne kadar ödül/belge almış 139 işletmeden (evren) Bursa'da ödül/belge almış olan 15 işletme (örneklem) araştırma kapsamına alınmış ve bunlardan 12 tanesi ile

36 İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, 8. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2016, s.421

37 Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, 9. Baskı, Ankara, 2013, s.34

38 Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.290-298

39 Ahmet Hamdi İslamoğlu, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 4.Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.187



görüşülerek veriler toplanmıştır. Bu tür araştırmalarda veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır ve genelde bu birey ve gruplardan uzun görüşmeler/gözlemler yoluyla veriler elde edilir. Bu açıdan bakıldığında örnekleme oluşturan 15 işletmeden 12'sine ulaşılabilmiş olması oldukça iyi bir sayıdır<sup>40</sup>.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, araştırma örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur. Amaçlı örneklemede araştırmacı, evreni temsil ettiğini, evrenin tipik bir örneği olduğunu düşündüğü bir alt grubu örneklem olarak seçer. Özellikle örneklem çerçevesinin belirli olmadığı ve araştırmacının evren hakkında bilgili olduğu durumlarda kullanılır<sup>41</sup>. Ayrıca amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme tekniğindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır<sup>42</sup>. Bu noktada; araştırmanın amaçları göz önüne alınarak üç adet ölçüt ortaya konmuştur. Örneklem seçiminde yer alan ölçütler şu şekildedir;

- Bursa'da yerleşik olarak faaliyette bulunuyor olması
- Ulusal çapta ödül/belge almış olması
- Özel sektör işletmesi olması

Randevu talep edilirken EFQM Mükemmellik Modeli Ödül başvurusundan önce ve sonra sürecin içinde bulunmuş (mümkünse sürece liderlik etmiş olan kalite müdürü vb. bir yönetici) bir yetkili ile görüşülmek istendiği ifade edilmiştir. Randevu taleplerine 3 işletmeden yanıt alınamamış ya da olumsuz yanıt alınmış ve örneklem dâhilinde bulunan 12 işletmede görüşme gerçekleştirilmiştir. 10 işletmede bizzat EFQM ödül sürecine liderlik etmiş yöneticilerle, 2 işletmede ise ödül sürecinden sonra işletmeye gelmiş kalite müdürleri ve yanlarında sürece dâhil olmuş ikinci bir yönetici ile görüşülmüştür. Görüşülen, sürece dâhil yöneticilerin işletmelerdeki kıdemleri 5 yıl ila 27 yıl arasında değişmektedir. Görüşmelerde yöneticilerin birçoğunun hem Model'e hem de stratejik yönetim anlayışına vâkıf oldukları gözlemlenmiştir.

## 5. VERİ TOPLAMA ARACI

Görüşmelerde kullanılmak üzere bir form hazırlanmıştır. Bu form hazırlanırken EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterleri altında bulunan toplam 119 önerme incelenmiş ve kapsamlı bir stratejik yönetim literatürüne dayandırılarak uzmanların (danışman, yönetici ve akademisyen) görüşleri doğrultusunda stratejik yönetime işaret eden ya da başka bir ifadeyle stratejik içerikli olduğu tespit edilen 58 önerme belirlenmiştir.

Bu kapsamda, EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinden "Liderlik" kriteri altında bulunan toplam 26 önerme içinden stratejik içerikli oldukları tespit

40 Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.142-143

41 Temmuz Gönc Şavran, Nicel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s.155

42 Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.140

edilen 13 önerme, "Strateji" kriteri altında bulunan toplam 19 önerme içinden stratejik içerikli oldukları tespit edilen 13 önerme, "Çalışanlar" kriteri altında bulunan toplam 25 önerme içinden stratejik oldukları tespit edilen 12 önerme, "İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri altında bulunan toplam 26 önerme içinden stratejik içerikli oldukları tespit edilen 10 önerme ve son olarak "Süreçler, Ürünler ve Hizmetler" kriteri altında bulunan toplam 23 önerme içinden stratejik oldukları tespit edilen 10 önerme görüşülenlere sorulmuştur.

Görüşmeler çeşitli sebeplerden kaynaklanmakla birlikte 3 işletmede yazılı not almak suretiyle kalan 9 işletmede ise kayıt cihazı ile kaydedilerek gerçekleştirilmiştir. Görüşme kayıtları haricinde, işletmelerden, görüşmede edinilen bilgileri besleyecek dokümanlar istenmiş ve alınmıştır. Görüşmeler 07 Mart 2016 ile 26 Mayıs 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, en kısa görüşme 1 saat 06 dakika, en uzun görüşme ise 2 saat 32 dakika sürmüştür.

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Bu başlık altında, çalışma kapsamında yapılan görüşmeler ve incelemeler neticesinde elde edilen bilgi ve bulgular belirli bir tasnife tabi tutularak ve yine belirli bir düzen ve sıra içinde ele alınmıştır.

### 6.1. Önerme Sayıları

Bu kapsamda ilk olarak önerme sayıları verilmiştir.

**Tablo.2: Girdi kriterlerinin Önerme Sayıları Üzerinden Hesaplanan Katkıları**

Kriterler	Toplam önerme sayısı	Stratejik içerikli önerme sayısı	Girdi kriterinin stratejik etkisi
Liderlik	26	13	%50
Strateji	19	13	%68,4
Çalışanlar	25	12	%48
İşbirlikleri ve kaynaklar	26	10	%38,4
Süreçler, ürünler ve hizmetler	23	10	%43,4
Toplam	119	58	%48,7

Tablo.2'de her bir kriterin altında bulunan toplam önerme sayıları ve kaç tanesinin stratejik yönetim aşamalarına işaret eden bir uygulama içerdiği verilmiştir. Örneğin, EFQM Mükemmellik Modeli'nin 5 girdi kriterinden ilki olan Liderlik Kriteri altında bulunan toplam 26 önermeden 13 tanesinin stratejik içerikli olduğu tespit edilmiştir.

## 6.2. Kesişim Noktaları Matrisi

İkinci olarak 'stratejik yönetimin aşamaları' ile 'EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri'nin kesiştikleri kaçar tane önerme olduğunu gösteren "Kesişim Noktaları Matrisi" verilmiştir. Bu matris, bizim, Modelin stratejik yönüne dair hangi girdi kriterinin katkısının daha çok ya da kapsadığı stratejik alanın daha geniş olduğunu anlamamızı sağlayacaktır.

**Tablo.3: EFQM Mükemmellik Modeli ile Stratejik Bağlam Matrisinde Her Bir Kesişme Noktasına Denk Düşen Önerme Sayıları (Kesişim Noktaları Matrisi)**

	Liderlik	Strateji	Çalışanlar	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	Toplam
Çevre analizi	2	5	1	2	2	12
Strateji oluşturma	3	3	7	4	5	22
Strateji uygulama	5	3	4	4	1	17
Değerleme ve kontrol	3	2	-	-	2	7
<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>58</b>

Tablo.3'e göre, Model açısından baktığımızda, en çok stratejik içerikli önermenin, 13 önerme ile *liderlik* ve *strateji* girdi kriterleri altında bulunduğunu, daha sonra 12 önerme ile *çalışanlar* kriteri altında bulunduğunu ve 10 önerme ile *işbirlikleri ve kaynaklar* kriteri ile *süreçler, ürünler ve hizmetler* girdi kriterleri altında bulunduğunu görmekteyiz.

Diğer taraftan, stratejik yönetimin aşamaları esas alındığında, 22 önerme ile en çok *strateji oluşturma* aşamasına denk düşen önermenin Modelin girdi kriterleri içinde yer aldığı görülmektedir. Bunu 17 önerme ile *strateji uygulama* aşaması, 12 önerme ile çevre analizi aşaması ve son olarak 7 önerme ile *değerleme ve kontrol* aşaması takip etmektedir.

Muhakkak bu sayılar doğru okunduğunda bazı anlamlar çıkarılacaktır. Buna dönük değerlendirmeler "Sonuç ve Öneriler" kısmında yapılacaktır.

### 6.3. Stratejik Yönetim Aşamaları Kapsamında İfade Bazlı Bulgular

Üçüncü başlık altında, stratejik yönetim aşamalarına göre tasnif edilmiş toplam 58 önermenin her biri için 12 işletmede görüşülen yöneticilerin yapmış oldukları değerlendirmeler ayrı ayrı ele alınmıştır. Görüşmelerde, her bir işletmede, görüşülen yöneticilerden Model'de bulunan 58 önermenin değerlendirilmesi istenmiş ve bu önermelerde bahsi geçen durum ya da uygulama "işletmede zaten var mıydı yoksa Model'den sonra mı başladı, zaten var idiyse Modelle birlikte bir değişiklik oldu mu, olduysa bu değişikliğin yönü ve kuvveti nedir" sorularına cevap aranmış ve mümkün olduğunca bu cevapların pratikteki karşılıklarının somutlaştırılması istenmiştir (Örnek Tablo-1). Görüşmelerin içerikleri tamamıyla ve aynıyla kayda alındığı için Modelin stratejik yeteneklerine katkısının değerlendirilmesinde en çok bu bulgulardan yararlanılmıştır. Ancak bu bulguların tamamının (12 x 58 = 696 değerlendirme) çalışma içinde verilmesi imkânsız olduğundan bu başlık altında sadece örnek olarak seçilmiş bir önerme ile ilgili 12 işletmenin yöneticisinin yaptığı değerlendirmeler verilmiştir. Ayrıca hem işletmelerden alınan hem de işletmelerle ilgili yapılan araştırmalardan edinilen doküman ve bilgilerle de bu değerlendirmeler beslenmiştir (*değerlendirmelerin/bulguların tamamına bu makalenin türetildiği tezin<sup>43</sup> orijinalinden bakılabilir*).

Son olarak değerlendirmelerin verildiği tabloların son sütunlarında Ö (Öncesi) ve S (Sonrası) durumları (+) ve (-) olarak işaretlenmek suretiyle öncesi-sonrası değerlendirmesi yapılan önermenin Modelden önce var olup olmadığı, yorum yapmamızı kolaylaştıracak şekilde görselleştirilmiş ve değerlendirmelerin hemen altında tablolaştırılarak (Örnek Tablo-2) verilmiştir.

---

43 Mehmet Cıranoglu, *EFQM Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 2006

Örnek Tablo-1: Mükemmel işletmeler, ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü yönetir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Teknolojik değişim ve gelişim amaçlı kullandığımız Tex ve Pex uygulamalarımız bunun için önemli. Tamamen teknoloji yönetimi odaklı programlar bunlar.</i>	+	+
B	<i>Üretimle alakalı zaten yeterince iyi teknolojiye sahibiz ama yönetim sistemi için SAP'e geçiş bilgi teknolojileri açısından ana bir adım oldu. Ayrıca genel olarak sürekli küçük geliştirmeler uygulanıyor.</i>	+	+
C	<i>1999'da başlayan Müşteri Teknik Hizmetler (MTH) birimi en çok bunun için kuruldu.</i>	+	+
D	<i>Üretim, bakım ve kalite için teknolojiyi yakından takip etmek önemli. Sürekli yeni teknolojiler takip edilir ve iyileştirmeyse iyileştirme, satın almaysa satın alma, yatırımsa yatırım yapılır. Mesela artık her makinede varlık-yokluk değerlendirmesi yapabilen sensörler vasıtasıyla hataların en aza indirilmesi sağlanır (poka-yoke).</i>	+	+
E	<i>Teknoloji portföyünü çok iyi yönetiriz ama Modelle alakası yok.</i>	+	+
F	<i>Ana strateji içinde 'teknolojiyi etkin kullanmak' diye ayrı bir başlık var. Bizi öne çıkaran bir yönümüz de budur zaten. Mesela otomasyon kaynağı diye bir kaynağımız var ve bunun Türkiye'de öncüsü biziz. Hatta eski Genel Müdürümüz Ar-Ge müdürüydü öncesinde.</i>	+	+
G	<i>Mesela şuan teknik tekstille ilgili yatırım kararı aldığımız için bu konuyla ilgili fuarlar ve çeşitli ülkeler ziyaret ediliyor. Stratejik plan kapsamında mevcut teknolojiye dönük değişim ya da yatırım kararı çıkıyor.</i>	+	+
H	<i>Mevcut teknoloji portföyünde pek değişiklik olmaz ama yatırım kararları alınırken teknolojik gelişmeler dikkate alınır ve altyapının uzun ömürlü olmasına dikkat edilir.</i>	+	+
I	<i>Teknoloji bilinçli olarak, belli bir stratejiye dayalı olarak ele alınmıyor.</i>	-	-
J	<i>Biz makinalarımızı 4 üzerinden puanlandırarak teknoloji portföyünü değerlendiriyoruz. En son 3,2 puan çıktı bu düzey. Bu sisteme Modelle başladık.</i>	-	+
K	<i>Genel Merkezden bunun için bütçe istiyoruz sadece, öncesi ve sonrasını ise biz yönetiyoruz.</i>	+	+
L	<i>Yeni teknolojiler takip edilir, alınır ve uygulanır. Burada en çok ortağımızdan faydalanyoruz. Onun haricinde fuarları iyi takip ediyoruz. Bu işi bugüne kadar 'üretim birimi' yapardı fakat bu sene 'endüstri mühendisliği' diye bir birim kurduk ve yavaş yavaş onlara geçiyor.</i>	+	+

Örnek Tablo-1'i öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde; 12 işletmeden 10 tanesinin "ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü" yönettiğini, 1 işletmede Modelden sonra uygulanan bir puanlama sistemi ile teknolojinin sistemli olarak yönetilmeye başlandığını, 1 işletmede ise teknolojinin belirli bir stratejiye dayalı olarak ele alınmadığını görmekteyiz:

---

**Örnek Tablo-2: Önermenin Model ile ilişkisi  
(öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)**

---

---

Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	1 tane

---

#### **İçeriğe baktığımız zaman;**

Teknolojiyi belirli bir strateji dâhilinde ele almaya Modelden sonra başladığı görülen F işletmesinde, Model çalışmaları sırasında uygulaması başlayan bir puanlama yöntemi ile teknoloji yönetimini sistemleştirdiği anlaşılmaktadır.

#### **6.4. Öncesi-Sonrası Değerlendirmesi Bulguları**

Dördüncü olarak, her bir önerme için yapılmış olan öncesi-sonrası tablolarının toplamı niteliğinde olan hem işletme bazında hem de stratejik yönetim aşamaları bazında öncesi-sonrası değerlendirmelerine ait sayısal bulgular paylaşılmıştır. Sayısal bulgular da en az içerikler kadar önemli tespitler yapmamızı sağlamıştır.

**Tablo.4: Model Tarafından Değişim/Gelişim Sağlanan Önermelerin İşletme Bazında Sayıları**

İşletme	(A) Öncesinde Yoktu	(B) Sonrasında Yoktu	(C=A-B) Modelde Değişen	(D) Modelde Gelişen	(E=C+D)
					Modelden Etkilenen Toplam Önerme Sayısı
<b>A</b>	9	2	7	2	9
<b>B</b>	4	4	-	1	1
<b>C</b>	3	3	-	1	1
<b>D</b>	10	9	1	-	1
<b>E</b>	25	13	12	2	14
<b>F</b>	14	4	10	1	11
<b>G</b>	16	4	12	3	15
<b>H</b>	7	2	5	12	17
<b>I</b>	17	17	-	-	-
<b>J</b>	10	3	7	8	15
<b>K</b>	1	1	-	1	1
<b>L</b>	1	0	1	7	8
<b>Toplam</b>	117	62	55	38	93

Tablo.4'e göre mesela A işletmesinde Model uygulanmaya başlanmadan önce 58 stratejik içerikli önermeden 9 tanesi yok iken Modelden sonra 7 tanesi hayata geçirilmiş, yine 58 stratejik içerikli önermeden 2 tanesi de Modelden sonra daha da geliştirilerek uygulanmaya devam edilmiş. Sonuç olarak A işletmesinde Modelin uygulanması ile 58 stratejik içerikli önermeden toplam 9 tanesi etkilenecek şekilde değişim/gelişim göstermiştir.



**Tablo.5: Stratejik Yönetim Aşamalarına Göre Modelden Sonra Değişen ve Gelişen “Önerme Sayıları Matrisi”**

Stratejik Yönetim Aşamaları	(A)	(B)	(C=A-B)	(D)	(E=C+D)
	Öncesinde Yoktu	Sonrasında Yoktu	Modelle Değişen	Modelle Gelişen	Modelden Etkilenen Toplam Önerme Sayısı
Çevre Analizi	24	11	13	12	25
Strateji Oluşturma	35	20	15	13	28
Strateji Uygulama	38	18	20	11	31
Değerleme ve Kontrol	20	13	7	2	9
<b>Toplam</b>	117	62	55	38	93

Tablo.5'e göre ise 58 stratejik içerikli önermeden stratejik yönetimin 'çevre analizi' aşamasına dair uygulamalar içeren önerme sayısı 12'dir. Toplam 12 işletme olduğuna göre her işletmede bu aşama için ele alınan 12 önerme var demektir. Bu durumda (12 x 12) toplam 144 adet uygulama ele alındığında, farklı işletmelerde toplam 13 uygulama Model uygulanmaya başlandıktan sonra hayata geçirilmiş, 12 uygulama ise geliştirilmiş, sonuç olarak stratejik yönetimin Çevre Analizi aşamasına denk düşen toplam 25/144 önerme Modelden etkilenmiştir. Bu sayı Strateji Oluşturma aşaması için 28/264, Strateji Uygulama aşaması için 31/204, Değerleme ve Kontrol aşaması için ise 9/84 olarak ortaya çıkmıştır.

Yukarıda verilen bilgilerle birlikte her bir işletmede görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin değerlendirmeleri bir arada ele alınarak yapılan tespitler Tablo.6'da verilmiştir:

**Tablo.6: Bulgulardan çıkan tespitler**

1. EFQM Mükemmellik Modeli, bir yol haritası, rehber işlevi gören bir yönetim çerçevesidir.
2. Modelin başarısı ve sürdürülebilirliği için üst yönetimin sahiplenmesi oldukça önemlidir.
3. Model işletmelerin kendilerini tanımalarına yardımcı olmaktadır.
4. Model tarafından, bir işletmede stratejik yönetimin başarısına dönük en çok önerme 'strateji' kriteri altında sunulmuş olmakla birlikte stratejik yönetimin başarısına en çok katkıyı sağlayan önermeler 'liderlik' kriteri altındaki önermelerdir.
5. Model sayesinde, işletmelerde, stratejik yönetimin başarısına dönük %13,3 düzeyinde bir ilerleme kaydedilmiştir.
6. Modelin önermeleri büyük ölçüde isabetlidir. Yani pratikte, gerçekten işletmeler tarafından ihtiyaç duyulan uygulamaları/anlayışları kapsamaktadır.
7. Modelden önce işletmelerde uygulanmayan stratejik içerikli önermelerin neredeyse yarısı işletmelerin tamamında Modelden sonra, Modelden bağımsız olarak ya da Modelin katkısıyla, bir şekilde uygulanmıştır. Bu sonucu tersinden okursak; Modeli başarıyla uygulamış işletmeler, Modelden önce olmayan stratejik içerikli önermelerin yarısından fazlasını hiç uygulamamıştır.
8. Yönetimin tavrı, Modelin etkinliğini, direk ve güçlü bir şekilde etkilemektedir.
9. Bir işletmenin hem kalite uygulamalarındaki yetkinliğinin hem de motivasyonunun yüksek olması kurumsal bir yapıda olması ile doğrudan alakalıdır.
10. Ödül/belge türü ile Modelin stratejik anlamda başarısı arasında anlamlı ve doğru orantılı bir ilişki vardır.
11. Model, stratejik yönetim aşamaları içinde en çok strateji oluşturma aşamasına dönük öneriler sunmaktadır.
12. Model, işletmelerde, stratejik yönetimin ilk aşaması olan çevre analizinin daha ciddiyetle ele alınmasını sağlamaktadır.
13. Model, çeviklikle yönetmenin şartlarından biri olan literatürde stratejik hassasiyet olarak da yer bulan ve çevre analizinin önemli adımlarından biri olarak 'dış çevredeki değişimleri belirleyebilme' konusunda yeterli katkı sağlayamamaktadır.
14. Model, işletmeleri, çevre analizi sırasında, paydaş beklentilerinin anlaşılması ve karşılanması ile ilgili daha sistemli ve kapsamlı yöntemler bulmaya teşvik etmektedir.
15. Model, strateji oluşturma konusunda, özellikle işletmelerin stratejilerini yazılı ve daha kapsamlı olarak oluşturmaya başlamalarına bariz bir katkı sağlamaktadır.

16. Modelin, işletmeler stratejilerini oluştururken, toplumun bir paydaş olarak algılanmasını sağladığı anlaşılmaktadır.

**Tablo.6 (Devam): Bulgulardan çıkan tespitler**

17. Modelin, vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışların tanımlarının (strateji oluşturmanın adımları) yazılı olmasına, düşünülerek hazırlanmasına ve yayılımlarının arttırılmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır.
18. Model, stratejilerin başarısına (uygulanmasına) doğrudan etki eden yönetimin başarısının artırılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır.
19. Model, 'strateji uygulama' aşaması için önem arz eden 'yayımlı yüksek bir liderlik kültürü' oluşmasına katkı sağlamaktadır.
20. Değerleme ve kontrol aşaması için önemli bir beklenti olan 'stratejik hedeflerin oluşumu ve yayılımı' konusunda, Modelin katkısı düşüktür.
21. Yine stratejik yönetim aşamalarından değerlendirme ve kontrol aşaması açısından önemli bir uygulama olan kıyaslama (benchmarking) konusunda Model, yeterli katkıyı sağlayamamaktadır.
22. Yine değerlendirme ve kontrol aşamasına dönük bir uygulama olarak stratejik düzeyde risk analizi ve risk yönetimi konularında Modelin katkısı zayıf kalmaktadır.
- 
- 

Bu tespitleri dikkate alarak hipotezleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

**H1: EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenekleri artar**

Araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar bu hipotezin doğrudan kabul ya da reddedilemeyeceği şeklindedir. Modelin stratejik yeteneklerine katkısını vurgulayan 3, 4, 12, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19 numaralı tespitler ortaya olumlu sonuçlar koyarken, 7, 13, 20, 21 ve 22 numaralı tespitler ise Modelin eksik kaldığı yönleri ortaya çıkarmaktadırlar. Sayısal bir veri içeren 5 numaralı tespite göre ise stratejik içerikli tüm önermelerin (58 önerme x 12 işletme = 696 önerme) değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan ve 'uygulanmaz iken Model ile uygulanmaya başlamış ya da Model ile daha sistemli/kapsamlı uygulanmaya başlanmış' yani ilerleme gösterilmiş önermelerin oranı %13,3'tür. Bu oran, Modelin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının sayısal ifadesi olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar bu tespit bir istatistikî bilgi ortaya koyuyor olsa da nitel bir araştırmanın istatistikten çok içeriğe yönelmesi gerekir ve biz de katkı sağlayan ve eksik kalan yönleri içerikler üzerinden ayrı ayrı ele alarak irdedeleyeceğiz:

Her şeyden önce ilk göze çarpan durum; olumlu tespitlerde olmayan ve eksik yönlere yapılan vurgularda en çok yer alan stratejik yönetim aşamasının "değerleme ve kontrol" aşaması olduğudur. Olumlu tespit yapan 10 tespitten 3'ü çevre analizine dönük, 3'ü strateji oluşturma aşamasına dönük, 3'ü strateji uygulama aşamasına dö-

nüktür. Buna karşın eksik yönleri ortaya koyan 5 tespitten 3'ü doğrudan 'değerleme ve kontrol' aşamasına dönüktür.

Demek ki Modelin stratejik yönetim için yapılan çevre analizine, stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasına belirli katkıları olurken *değerleme ve kontrol konusunda yeterli katkısı bulunmamaktadır.*

Katkılar ele alınacak olursa, ilk olarak, çevre analiziyle ilgili 3, 12 ve 14 numaralı tespitlerden *Model sayesinde işletmelerin daha ciddiyetle, kapsamlı ve sistematik bir analiz yapmaya başladıkları ve kendilerini daha iyi tanımaya başladıkları anlaşılmaktadır.*

İkinci olarak, strateji uygulamaya dönük tespitler içeren 4, 18 ve 19 numaralı tespitlere göre 'liderlik kültürünün yaygınlaşması' gibi *liderliğin başarısını artırmaya dönük yaklaşımların Model sayesinde işletmelerde arttığı ve bu sayede stratejilerin başarıyla uygulanmasına dönük daha iyi sonuçlar elde edildiği görülmektedir.*

Üçüncü olarak, strateji oluşturmaya dönük tespitler içeren 16, 17 ve 18 numaralı sonuçlardan, *Modelin, paydaş algısının gelişmesini ve stratejilerin yazılı ve kapsamlı olmasını sağlayarak strateji oluşturma konusunda işletmelere katkı sağladığı ortaya çıkmaktadır.*

Eksik yönler ele alınacak olursa, öncelikle göze çarpan sonuç, 13 numaralı tespit üzerinde durulan ve hem EFQM'in 'mükemmelliğin temel kavramları'ndan biri olarak paylaştığı hem de stratejik yönetimin önemli bir parametresi olan çeviklikle yönetme konusunda Modelin yeterli katkı sağlayamamasıdır. Çeviklikle yönetmenin 3 şartından biri olan ve literatürde stratejik hassasiyet olarak geçen<sup>44</sup> "dış çevredeki değişimleri belirleyebilme" konusunu içeren önerme, işletmelerde yeteri kadar karşılık bulamamıştır.

Diğer taraftan Model, değerlendirme ve kontrol aşamasına tekabül eden ve 3 farklı ana konuda yaklaşımlar/uygulamalar içeren 3 önermenin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan 20, 21 ve 22 numaralı tespitlerde yer alan 'stratejik hedeflerin oluşumu ve yayılımı', 'kıyaslama (benchmarking)' ve 'stratejik düzeyde risk analizi ve risk yönetimi' konularında işletmeleri yeterince harekete geçirememiştir.

Son olarak 7 numaralı tespit vurgulanan ve Modelden önce olmayan stratejik içerikli 58 önermenin yarısından fazlasının işletmelerin tamamında hiç uygulanmamış olması durumu 5 numaralı tespitle birlikte ele alındığında; *Modelin, işletmelerin stratejik yeteneklerine katkı sağlama konusunda zayıf kaldığı görülmektedir.*

**H2: EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında verilen ödül/belge türleri ile işletmelerin stratejik yeteneklerine sağlanan katkı arasında anlamlı bir ilişki vardır**

44 Yves Doz, Mikko Kosonen, "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", *Long Range Planning* Sayı: 43, 2010, s.370

Ödül/belge türlerine göre Modelin başarısının kıyaslandığı ve sonucunun verildiği 10 numaralı tespitten anlaşılacağı üzere ödül/belge türü ile Modelin stratejik yeteneğe katkısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3: EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır**

2 numaralı tespite göre Modelin başarısı ve sürdürülebilirliği için üst yönetimin sahiplenmesi oldukça önemlidir. Zaten 8 numaralı tespit de benzer bir yaklaşım “yönetimin tavrı, Modelin etkinliğini, direk ve güçlü bir şekilde etkilemektedir” şeklinde ortaya konmuştur. Yani EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 7. SONUÇ VE TARTIŞMA

*Sonuç olarak, EFQM Mükemmellik Modeli'nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının “vardır” ya da “yoktur” şeklinde net bir dille kabul veya reddedilemeyeceği görülmüştür.*

Bu sonuç, hem Özen'in, *meşruiyet* ve *eş biçimlilik* kavramlarını üzerinden Toplam Kalite Yönetimi anlayışının Türkiye'deki yayılım sürecini incelediği çalışmasında<sup>45</sup> elde ettiği hem de McAdam ve O'Neill'in EFQM Mükemmellik Modeli'ni hizmet sektöründe bir vak'a çalışması ile inceledikleri çalışmalarında<sup>46</sup> ortaya çıkan sonuçlarla örtüşmektedir.

Çalışmasında TKY anlayışının yayılımını üç boyutta (ulusal bağlam – kurumsal bağlam – örgütsel bağlam) ele alan Özen; ulusal bağlamda, tarihsel süreç içinde kurumsallaşmış piyasa ilişkilerinde ve ekonomik örgütlenme biçimlerinde TKY'nin yayılmasına zemin hazırlayan değişim ve süreklilikleri irdelemiştir. Kurumsal bağlamda, TKY'nin benimsenmesi yönünde baskı yaratan etken ve aktörleri ortaya koyarken örgütsel bağlamda ise örgütlerin söz konusu kurumsal bağlam içinde nasıl davrandıklarını incelemiştir.

Özen'in çalışmasında örgütsel bağlam içinde ele alınan örgütlerin davranışları iki ölçüt kullanılarak saptanmaya çalışılarak örgütlerin “TKY'ni benimseme kararını nasıl verdikleri” ve “TKY'ni nasıl uyguladıkları” ortaya çıkarılmıştır. İlk boyutta, örgütlerin, TKY'ni benimserken izledikleri karar verme tarzları (ussal – törensel) incelenmiş ve örgütlerin büyük çoğunlukla herhangi bir fayda-maliyet analizi yapmaksızın “**törensel**” tarzda TKY'ni benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. İkinci boyutta ise, örgütlerin, TKY'ni uygulama biçimleri (uyumlama – uyuma) üzerinden bir değerlendirme yapılmış ve örgütlerin TKY modelini kendilerine uyumlamaksızın, kurumsal olarak dayatılan ne ise ona uyarak yani karar verme biçiminde

45 Özen, a.g.e., s.79

46 Rodney McAdam, Edel O'Neill, “Taking a Critical Perspective to the European Business Excellence Model Using a Balanced Scorecard Approach: A Case Study in the Service Sector”, *Managing Service Quality*, 9(3), 1999, s.196

törenselleşmiş tarza denk düşen ve o sonucu doğrulayan bir şekilde daha çok “uyuma” eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır.

McAdam ve O'Neill ise stratejik hedefleri belirlemek ve sonuca giden yolda hızla yürümek konusunda işletmelerin kendilerini sürekli takip etmelerine yarayan Modelin, maalesef, varılan noktada elde edilecek sonuca yeterli katkı yapmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Modelin örgütlerin kendilerini tanımalarına ve takip etmelerine yardımcı olduğu konusu ise McAdam ve O'Neill'de olduğu gibi Benavent tarafından da vurgulanmıştır<sup>47</sup>. Benavent, Modelin tartışmasız bir özdeğerlendirme aracı olduğunu söyleyerek aslında literatürde Modelle ilgili oluşmuş ortak bir kanaati dile getirmiştir.

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan çevre analizi aşaması için Modelin zayıf kaldığı yine McAdam ve O'Neill tarafından elde edilmiş bir sonuçtur<sup>48</sup>. Buna karşın strateji oluşturma aşaması ise Modelin stratejik yeteneğe katkısının en yüksek görüldüğü aşamadır. Hakes'in ulaştığı bu sonuç<sup>49</sup> tarafımızca da doğrulanmıştır.

İşletmelerin stratejik yeteneklerine işaret eden belirli aşama ve noktalarda yüksek, belirli aşama ve noktalarda ise düşük çıkan EFQM Mükemmellik Modeli'nin katkısının hem Özen'in değerlendirmesinde yer bulan *benimseme ve uygulama biçimiyle*<sup>50</sup> hem de Hardjono ve arkadaşlarının tespit ettikleri doğrultuda *işletmelerin kurumsallık düzeyleriyle*<sup>51</sup> yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

47 Francisco Balbastre Benavent, “TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicants”, *The Quality Management Journal*, 13 (1), 2006, s.12

48 Rodney McAdam, Edel O'Neill, “Development of a learning approach to business improvement strategy in rapidly changing business environments”, *Strategic Change*, 7, 1998, s.274

49 Chris Hakes, *The Corporate Self Assessment Handbook*, London: Chapman & Hall, 1996, s.44

50 Özen, a.g.e., s.79

51 Hardjono vd., a.g.e., s.103

## KAYNAKÇA

- ANSOFF Igor, "Staregic Issue Management", *Strategic Management Journal*, 1980, 1(2), ss. 131-148
- BARCA Mehmet, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 2005, ss. 7-38
- BARNEY Jay, Mike WRIGHT, David KETCHEN, "The Resource-Based View of the Firm. Ten Years After 1991", *Journal of Management*, Sayı: 27, 2001, ss. 625-641
- BECKER Brian, Mark HUSELID, "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?", *Journal of Management*, 32(6), 2006, ss. 898-925.
- BENAVENT Francisco Balbastre, "TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicants", *The Quality Management Journal*, 13 (1), 2006, ss. 7-25
- BENAVENT Francisco Balbastre, Canet GINER, "The Strategy Formation Process in the EFQM Excellence Model: A Critical Review and New Perspectives", *Total Quality Management*, 22(7), 2011, ss. 727-742
- BOWMAN Edward, Harbir SINGH, Howard THOMAS, "The domain of strategic management: history and evolution" A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Der.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications. 2002.
- BROWN Paul, "Do Senior Management Development Programmes Enhance Strategic Management Capabilities?" *Strategic Change*, Sayı: 15, 2006, ss. 37-45
- DESARBO Waynes, Anthony DiBENEDETTO, Michael SONG, Indrajit SINHA, "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 26(1), 2005, ss. 47-74.
- DOZ Yves, Mikko KOSONEN, "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", *Long Range Planning* Sayı: 43, 2010, ss. 370-382
- EFİL İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi*, 8. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2016
- EFQM, *El Kitabı*, KalDer, İstanbul, 2003
- FREDRICKSON James, "The Strategic Decision Process and organizational structure", *Academy of Management Review*, 11(2), 1986, ss.280-297
- HAKES Chris, "The Corporate Self Assessment Handbook", London: Chapman & Hall, 1996.
- HARDJONO Teun, Steven HAVE, Wouter HAVE, *Mükemmele Ulaşmanın Yolları*, European Commission. (Çev.:Entra Dil Hizmetleri), İstanbul, 1997
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4.Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2014
- JOYCE William, John SLOCUM, "Top Management Talent, Strategic Capabilities and Firm Performance", *Organizational Dynamics*, Sayı: 41, 2012, ss. 183-193
- KALDER - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*, KalDer Yayınları No:32, İstanbul, 2002
- KUENG Peter, "Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations", *Total Quality Management*, 11(1), 2000, ss. 67-85.
- LENZ Thomas, Strategic Capability: "A Concept and Framework for Analysis", *Academy of Management Review*, 5(2), 1980, ss. 225-234.
- LEONARD Denis, Rodney MCADAM, "An Evaluative Framework for TQM Dynamics in Organisations", *International Journal of Operations and Production Management*, 23(6), 2003, ss. 652-677
- MCADAM Rodney, Edel O'NEILL, "Development of a learning approach to business improvement strategy in rapidly changing business environments", *Strategic Change*, 7, 1998, ss. 261-276



- MCADAM Rodney, Edel O'NEILL, "Taking a Critical Perspective to the European Business Excellence Model Using a Balanced Scorecard Approach: A Case Study in the Service Sector", *Managing Service Quality*, 9(3), 1999, ss. 191-197
- MINTZBERG Henry, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Sayı: 6 (July-September), 1985, ss. 257-272
- MUKHERJI Ananda, Jyotsna MUKHERJI, Peter WRIGHT, Syed HASAN, "The Impact of Entrepreneurial Orientation, Strategic Capabilities, Management Style, and Growth Focus on Firm Performance", *Competition Forum*, 7(1), 2009, ss. 84-90
- NAG Rajiv, Donald HAMBRICK, Ming-Jer CHEN, "What is strategic management, really?" *Strategic Management Journal*, Sayı:28, 2007, ss. 935-955
- NEWKIRK Susan, Jeffrey BRACKER, "Strategic Management Training and Commitment to Planning", *International Journal of Training and Development*, Sayı: 9, 1998, ss. 82-90.
- NICKERSON Jackson, "Oliver Williamson and His Impact on the Field of Strategic Management", *Journal of Retailing*, 86 (3), 2010, ss. 270-276
- ÖZEN Şükrü, "Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 2002, ss. 47-90
- PFEFFER Jeffrey, Gerald SALANCIK, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978
- PORTER Michael, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6), 1996, ss. 61-78.
- QUINN Brian, Dartmouth COLLEGE, "Strategic Change: Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, 1978, 20(1), ss.7-21
- RUMELT Richard, Dan SCHENDEL, David TECEE, "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, Sayı: 12, 1991, ss. 5-29
- ŞAVRAN Temmuz Gönç, *Nitel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012
- STEVENSON Howard, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses", *Sloan Management Review*, 17(3), 1976, ss. 51-68.
- ÜLGEN Hayri, Kadri MIRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013
- VAN Cauwenbergh Andre, Karel COOL, "Strategic Management in a New Framework", *Strategic Management Journal* 3(3), 1982, ss. 245-264
- YILDIRIM Ali, Hasan ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, 9. Baskı, Ankara, 2013



# Makroekonomik Değişkenlerin İşsizlik İle İlişkisi: Türkiye Örneği\*

Ahmet Tayfur AKCAN\*\* & Meliha ENER\*\*\*

## Özet

Dünya genelinde ülkelerin ekonomik performansını değerlendirme konusundaki makroekonomik kriterlerin başlıcalarından olan işsizlik oranını kontrol altına almak için çeşitli politikalar uygulanmaktadır. Uygulanan bu politikaların sadece işsizliğe yönelik olmasından ziyade, işsizlik üzerinde etkili olan diğer makroekonomik değişkenler üzerinde de etkili olması, işsizliği azaltma konusunda daha kesin ve kalıcı sonuçların alınmasını da beraberinde getirecektir. Bu sebeple doğru ve zamanında uygulanan politikalar ile işsizlik oranı arzulanan seviyede tutulabilecektir. Bu çalışmada 2000Q1-2015Q3 verileri kullanılarak işsizlik oranlarında meydana gelen değişiklikleri ve etkileri açıklamak için varyans ayrıştırması ve etki-tepki analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre işsizlik oranlarındaki değişimi en iyi açıklayan değişken reel kurdur. Ayrıca işsizlik oranının enflasyon, büyüme ve ihracata tepkisi her dönem için pozitif ölçülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İşsizlik, Makroekonomik Değişkenler, Varyans Ayrıştırması

## The Relationship Between Unemployment And Macroeconomic Variables: The Case Of Turkey

### Abstract

To get undercontrol the unemployment rate being majors of macroeconomic criterions about economic performance evaluating of countries worldwide, several policies are applied. Also being influential on the other macroeconomic variables being influential on the unemployment rather than these policies applied for only unemployment will bring about taking of more certain and more permanent results about decreasing the unemployment. Therefore, with the policies applied at the proper time and accurate, the unemployment rate will be able to hold at the intended level. In this study, variance decomposition and effect-response analysis were used to explain changes and effects of unemployment rates using 2000Q1-2015Q3 data. According to the results of the analysis, the variable which best explains the change in the unemployment rates is the real one. Moreover, the inflation, growth and export response of the unemployment rate was measured positively for each period.

**Key Words:** Unemployment, Macroeconomic Variables, Variance Decompositio

\* Bu çalışma Prof. Dr. Meliha ENER danışmanlığında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen "1980 Sonrası Uygulanan Politikaların İşsizlik Üzerine Etkileri ve İşsizliğin Belirleyicileri Üzerine Ampirik Analiz" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

\*\* Necmettin Erbakan Üniversitesi, tayfurakan@hotmail.com,

\*\*\* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, melihaener@comu.edu.tr

## GİRİŞ

Kıt kaynakların etkin kullanımı sorunu iktisat ilminin doğmasına sebep olmuştur. Adam Smith tarafından 1776 yılında "Milletlerin Zenginliği" isimli kitabın yayınlanmasıyla iktisat, bilim olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu kitabın yayınlanmasıyla birlikte iş bölümü ve uzmanlaşmanın popülaritesi artmıştır. İş bölümü ve uzmanlaşma sayesinde daha az emek faktörü ile daha fazla üretim mümkün kılınmıştır. Doğal olarak, aynı üretim düzeyi daha az emek kullanılarak mümkün hale gelmiştir. Zamanla bu durum işsizliğin doğmasına neden olmuştur.

Zamanla makroekonomik değerlendirme kriterleri arasına giren işsizlik kavramı, dünya üzerinde savaşların yaygınlaştığı dönemlerde azalış trendine girse de önemini kaybetmemiştir. İçinde bulunulan zaman diliminin özelliğine göre işsizlik teorisi ve tanımlamaları farklılaşmıştır.

Özellikle 1970'li yıllarda dünya geneline yayılan petrol krizi ile işsizlik dünya çapında yaygın ve başa çıkılamayan ekonomik sıkıntılar arasına girmiştir. Phillips Eğrisi ile enflasyon ve işsizlik arasında negatif yönlü ilişkinin teorik olarak genel kabul görmesi, petrol krizi ile değişmiş ve işsizlik ve enflasyonun birlikte arttığı sürece girilmiştir.

Özellikle 1970'li yılların sonunda küreselleşme faaliyetlerinin hız kazanması ile emek faktörünün hareketliliği artmış, işsizlik ülkeler ve bölgelerarası hareketlilik kazanmıştır. Kısa zamanda ekonomi politikalarının temel amaçları arasına giren işsizlik, dünya genelinde kontrol altına alınması zorlaşan boyut kazanmıştır.

Türkiye ekonomisi için de petrol krizi ile birlikte ekonomik sıkıntılar içerisinde ağırlığı artan işsizlik, 1980 yılında alınan ve ekonomide yapısal değişiklik ön gören kararlar ile tarım istihdamından sanayi istihdamına kaymalar hız kazanmış ve adaptasyondan kaynaklı işsizlik oranları artış trendine girmiştir. Tarım istihdamının genellikle kalifikasyon gerektirmeyen emeğe ihtiyaç duyması, sanayi sektörünün ise tarım sektörünün tersine kalifiye elemanlara ihtiyaç duyması işsizliğin yapısal soruna dönüşmesine neden olmuştur. Bu duruma emeğin artan hareketliliği de eklenince, uygulanan ekonomi politikalarının işsizlik üzerine etkileri azalmıştır.

1980 Kararları ile birlikte finansal serbestleşme sürecinin başlaması ve dış ticaretin serbest hale gelmesi, hazırlıksız olan ve Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin rekabete dayanamaması işçilerin işten çıkarılmasıyla sonuçlanmış ve küreselleşmeyle paralel olarak işsizlik oranları artmıştır. İşsizlik oranlarının artması sadece rekabet ile değil, dışarıya açılan ekonominin kırılgan yapıya girmesi ile dış şoklara karşı hassas olması nedeniyle de artış trendini sürdürmüştür.

1980 Kararları sonrası dış kaynaklı sıkıntılar ve ülke içerisinde ekonomik istikrarın sağlanamaması enflasyon oranının da yükselmesine sebep olmuştur. Artan enflasyon, yatırımları dışlamış ve yeni istihdam alanlarının açılmasının önüne geçmiştir. Bu sebeplerle kriz dönemlerinde işsizlik oranlarının kontrol altına alınması zorlaşmıştır.

1994, 1999, 2000, 2001 ve son olarak 2008 yılında yaşanan ekonomik sıkıntılardan sonra işsizlik, ekonomi politikalarının amaçları arasında en önemli değişkenlerden biri olmuştur. Uygulanan ekonomi politikalarının hem doğrudan hem dolaylı amaçları arasına girmiştir.

İşsizliğin ekonomik etkilerinin yanında sosyal etkilerinin de literatürde popülaritesinin artması, işsizliğin sosyal politikaların da amaçları arasına girmesine neden olmuştur. İşsiz kalan bireylerin aile yapılarının bozulması dolayısıyla toplum yapısının da sıkıntıya girmemesi için, önce mevcut çalışanların işini kaybetmemesi için sonra ise işsiz olan bireylerin iş sahibi olabilmeleri için zaman içerisinde çeşitlenen politikalar uygulanmıştır.

İşsizliği azaltmaya yönelik politikalar zamanla farklılaşmış ancak işsizlik oranları istenilen seviyelere gerilememiştir. Bu sebeple işsizliği azaltmaya yönelik uygulanan politikaların yanında, söz konusu politikaları destekler mahiyette yeni politikalarla birlikte uygulanması gerekliliği doğmuştur. Çalışmanın temel amacı da bu gereklilik üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışmada işsizliği azaltmaya yönelik uygulanan politikaların etkinliğinin artması için hangi tür politikalarla desteklenmesi gerektiği araştırılmıştır. Çalışmada bu amaca yönelik olarak işsizlik ve diğer makroekonomik değişkenler kullanılmıştır. Varyans ayrıştırması ve etki tepki analizinden yararlanılarak işsizliğin diğer makroekonomik değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir.

## LİTERATÜR TARAMASI

İşsizlik oranları ve makroekonomik büyüklüklerin arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar genellikle; büyüme ve işsizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Okun Kanunu ve işsizlikle enflasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen Phillips Eğrisi alanlarında yoğunlaşmaktadır. Bu teorik yaklaşımların haricinde işsizliğin psikolojik etkileri üzerine de çalışmalar yapılmıştır.

Çalışmanın literatür taraması kısmında işsizlik ve makroekonomik büyüklükler arasındaki ilişkinin test edildiği çalışmalara yer verilmiştir.

Aghion ve Howitt (1992) OECD ülke verilerine yönelik büyüme ve işsizlik arasındaki ilişkinin saptanması için çalışma yapmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuca göre büyüme düzeyi yüksek olan ülkelerle büyüme düzeyi düşük olan ülkelerin ekonomilerinde düşük işsizlik bulunurken, orta düzeyde büyüme sergileyen ülkelerde düşük işsizlik oranı gözlemlenmiştir.<sup>1</sup>

Turner ve Benavides (2001), Meksika'da enflasyon ve işsizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda Meksika için enflasyon ve işsizlik oranı arasında negatif yönlü ilişki bulmuşlardır.<sup>2</sup>

1 Aghion Phillippe, Howitt Peter, "A Model Of Growth Throught Creative Destruction", *Econometrica*, S:60, 1992, S:323-351

2 Turner Paul, Benavides Guillermo, "The Demand For Money And Inflation On Mexico 1980-1999: Implications For Stability And Real Seigniorage Revenues", *Applied Economic Letters*, 2001.

Uysal ve Erdoğan (2003), 1980-2002 yıllarını kapsayan enflasyon ve işsizlik verilerini kullanarak yaptığı çalışmalarında, 1980-1990 arasında Türkiye için enflasyon ve işsizlik arasında pozitif ilişki tespit ederken, 1990-2002 yılları arasında ise negatif ilişki tespit etmiştir.<sup>3</sup>

İşsizliğin belirleyicileri ile ilgili çalışmalarda; Bilgin (2004), 1980-2004 zaman aralığındaki döviz kuru ve işsizlik verilerini kullanmıştır. Regresyon denklemi kurarak yaptığı uygulamada döviz kuru ve işsizlik oranı arasında yakın ilişki bulmuştur.<sup>4</sup>

Yılmaz (2005), 1978-2004 yılları arasındaki GSYİH ile işsizlik oranı verileri kullanılan çalışmada, büyüme oranı ile işsizlik oranı arasındaki nedensellik araştırılmış ve nedenselliğin yönünün sadece işsizlik oranından GSYİH artış oranına, büyüme oranına doğru olduğu bulunmuştur.<sup>5</sup>

Furuoka (2007), 1979-2005 yılları arasındaki enflasyon ve işsizlik verilerini kullanarak çalışma yapılmıştır. Malezya için yapılan bu çalışmanın sonucunda, enflasyon ve işsizlik arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur.<sup>6</sup>

Kitov (2007), ABD ve Japonya'yı baz alarak enflasyon ve işsizlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda bulunan bulgulara göre her iki ülkede de enflasyon ve işsizlik arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir.<sup>7</sup>

Fouquau (2008), 20 OECD ülkesi baz aldığı çalışmasında büyüme ve işsizlik verileri ile işsizlik ve büyüme oranları arasında asimetrik ilişkinin varlığını saptamıştır.<sup>8</sup>

Uysal ve Alptekin (2009), 1980-2007 yılları arasındaki büyüme oranı ve işsizlik oranı verileri kullanılarak analiz yapmıştır. Söz konusu çalışmanın sonucuna göre, büyüme işsizlik oranının Granger nedeni değildir. Nedenselliğin yönü işsizlik oranından büyüme oranına doğrudur.<sup>9</sup>

Göktaş ve İşçi (2010), işsizlik oranları ve 26 bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Çoklu regresyon modeli kurularak yapılan çalışmaya göre işsizlik

3 Uysal Doğan, Alptekin Volkan, "Türkiye Ekonomisinde Büyüme İşsizlik İlişkinin Var Modeli Yardımıyla Sınanması (1980-2007)", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:25, 2009, S:69-78.

4 Bilgin Mehmet, "Döviz Kuru İşsizlik İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir İnceleme", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, S:8, S:80-94.

5 Yılmaz Özlem, "Türkiye Ekonomisinde Büyüme İle İşsizlik Oranları Arasındaki Nedensellik İlişkisi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı: 2, 2005, S:11-29.

6 Furuoka, Fumitaka. "Does The Phillips Curve Really Exist? New Empirical Evidence From Malaysia", Economic Bulletin, 2007

7 Kitov Ivan, Inflation, "Unemployment, Labor Force Change In European Countries", MPRA Paper No: 14557, 2007.

8 Fouquau, Julien. "Threshold Effects In Okun's Law: A Panel Data Analysis", Economic Bulletin, Vol:5 2008

9 Uysal Doğan, Alptekin Volkan, "Türkiye Ekonomisinde Büyüme İşsizlik İlişkinin Var Modeli Yardımıyla Sınanması (1980-2007)", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:25, 2009, S:69-78.

oranları üzerinde en fazla düşürücü etki oluşturan bağımsız değişken Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) tarafından uygulanan reeskont faiz oranı olduğu tespit edilmiştir. İşsizlik oranını en fazla artıran değişken ise bir önceki yıla göre değişimin farkı ile hesaplanan ihracat değişim oranı olarak bulunmuştur.<sup>10</sup>

Peker ve Göçer (2010), 2000-2009 yılları arasındaki doğrudan yabancı yatırım ve işsizlik oranları verilerini kullanarak yaptığı çalışmalarında, uzun dönemde söz konusu iki değişken arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamış ancak kısa dönemde doğrudan yabancı yatırımların işsizlik oranını arttırmamasına rağmen iki dönem sonra azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.<sup>11</sup>

Karaçor ve Saraç (2011), 1963-2009 yılları arasındaki veriler kullanarak ve sınır testi yaklaşımıyla dış ticaret ve sanayi istihdam oranı verileri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Söz konusu değişkenler ile kısa dönemde ilişki bulunamamasına rağmen, uzun dönemde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.<sup>12</sup>

Can (2013), 2008 Krizinin işsizlik üzerine etkilerini Trakya Bölgesi için araştırmıştır. Araştırma sonucunda bulgularda 2008 Krizinin Trakya'daki işsizlik oranını arttırdığı sonucunu bulmuştur.<sup>13</sup>

Ümit ve Bulut (2013), 2005-2010 yılları arasındaki verileri kullanarak; TÜFE ve işsizlik oranı arasında cari dönemde ve her gecikme döneminde anlamlı ilişki bulunmuştur.<sup>14</sup>

Kaynak v.d. (2014) çalışmasında 1988-2013 yılları arasındaki cari açık ve işsizlik oranı verilerini kullanmıştır. Araştırmada bulunan bulgulara göre; 2001 yılında yaşanan ekonomik krizden sonra yürürlüğe konulan mali disiplin kararlarına bağlı artan istikrar sebebiyle 2001 Krizi öncesi cari açık ve işsizlik arasında mevcut olmayan trade-off yani değiş-tokuş ilişkisi, 2001 Krizi sonrası ortaya çıkmıştır.<sup>15</sup>

Çondur ve Bölükbaş (2014), 2000-2010 yılları arasındaki gayri safi yurt içi hasıla, ÜFE ve işsizlik oranı verileri arasındaki ilişki nedensellik testi ile araştırılmıştır. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre işsizlikten GSYİH'ya ve ÜFE'den genç işsizliğe doğru nedensellik ilişkisi saptanmıştır.<sup>16</sup>

10 Göktaş Atilla, İşçi Öznur. "Türkiye'de İşsizlik Oranının Temel Bileşenli Regresyon Analizi İle Belirlenmesi", Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Ş2010, S:279-294.

11 Peker Osman, İsmet Göçer. "Yabancı Doğrudan Yatırımların Türkiye'deki İşsizliğe Etkisi: Sınır Testi Yaklaşımı", Ege Akademik Bakış Dergisi, C:10, 2010, S:1187-1194.

12 Karaçor Zeynep, Saraç Taha Bahadır. "Dış Ticaret İle Sanayi Sektörü İstihdam Oranı Arasındaki Kısa ve Uzun Dönem İlişkisi: Türkiye Örneği (1963-2009)", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2011, S: 181-194

13 Can Yeşim, "Trakya Bölgesinin İşgücü Piyasası Analizi", Electronic Journal Of Vocations, 2013, S:200-209.

14 Ümit Öznur, Bulut Elif, "Türkiye'de İşsizliği Etkileyen Faktörlerin Kısmi En Küçük Kareler Regresyon Yöntemi İle Analizi: 2005-2010 Dönemi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 37, 2013, S:131-142.

15 Kaynak Pınar, Yücel Eray, Sayan Serdar, "Türkiye'de Cari İşlemler Açığı ve İşsizlik Arasında Bir Ödünleşme Var mı?", TOBB ETÜ Sosyal Politikalar Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2014

16 Çondur Funda, Bölükbaş Mehmet, "Türkiye'de İşgücü Piyasası ve Genç İşsizlik Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme", Amme İdaresi Dergisi, C:47, 2014, S:77-93.



Karfakis v.d. (2014), Yunanistan için yapılan çalışmada 2000-2012 yılları arasında işsizlik ve büyüme oranları arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda Yunanistan için Okun katsayısı 3 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada bulunan diğer sonuç ise ekonomik hareketliliğin arttığı yıllarda işsizliğin büyüme üzerinde daha fazla etkili olduğudur.<sup>17</sup>

Altunöz (2015) çalışmasında 2000-2014 yılları arasındaki büyüme oranı ve işsizlik oranı verilerini kullanılmıştır. Bu çalışmada iki değişkenin de birbirinin nedeni olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.<sup>18</sup>

Günaydın ve Çetin (2015), 1988-2013 yılları arasında kişi başına reel gelir, ticari açıklık, enflasyon, doğrudan yabancı sermaye ve işsizlik verilerini kullanarak ARDL sınır testi ve Granger nedensellik testi gibi bazı testler yardımıyla analiz yapmıştır. Analiz sonucuna göre uzun ve kısa dönemde kişi başına reel gelir, ticari açıklık ve doğrudan yabancı sermayenin genç işsizlik üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzun dönemde ayrıca genç işsizlik ve doğrudan yabancı sermaye arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Buna ek olarak kişi başına düşen reel gelir, enflasyon ve ticari açıklıktan genç işsizliğine doğru nedensellik ilişkisi bulunmuştur.<sup>19</sup>

Türkiye’de işsizlik üzerine yapılan literatür taramasında son olarak Akay v.d. (2016), 1969-2014 yılları arasındaki verileri kullanarak, Türkiye’de Okun Yasasının geçerliliğini araştırmıştır. Söz konusu araştırma sonucunda ekonominin daraldığı dönemlerde, genişleme yaşanan dönemlere göre daha güçlü ilişkinin olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu durum, işsizlik ve büyüme arasında asimetrik ilişkinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.<sup>20</sup>

## EKONOMETRİK UYGULAMA

İşsizlik oranının bağımlı değişken olarak modele dahil edildiği ekonometrik analizde, bağımsız değişken olarak önemli makroekonomik değişkenler seçilmiştir. İşsizlik oranında meydana gelen değişmelerin ve dalgalanmaların makroekonomik değişkenlerle ilişkilerinin araştırıldığı bu bölümde, TÜİK ve TCMB tarafından yayınlanan verilerden yararlanılarak 2000Q1-2015Q3 arası periyottaki veriler toparlanmıştır. Oluşturulan bu veri seti ile model kurulmuş ve ekonometrik analiz yapılmıştır.

Modele değişkenlerinin modelde gösterimleri tablo 1’de verilmiştir.

17 Karfakis Costas, Consyantinos Katrakilidis, Eftychia Tsanama, “Does Predict Unemployment? A Look At Okun’s Law In Greece”, *International Labour Review*, Vol:153, 2014, S:421-433.

18 Altunöz Utku, “Reel Büyüme ve İşsizlik Bağlamında Türkiye İçin Okun Yasası Analizi”, *Kamu İş Dergisi* C:14, 2015, S:29-44.

19 Günaydın Davuthan, Çetin Murat, “Genç İşsizliğin Temel Makroekonomik Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, 2015, S:17-34.

20 Akay Hülya, Aklan Nejla, Çınar Mehmet, “Türkiye Ekonomisinde Büyüme ve İşsizlik”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C:14, S:1, 2016, S:209-226.

Tablo 1: Makroekonomik Değişkenlerin Notasyonları

Değişkenler	Denklemlerdeki Karşılığı
Faiz Oranı (Interest Rate)	INT
Kredi Hacmi (Credit Volume)	CV
Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (Gross Domestic Product)	GDP
İthalat (Import)	M
İhracat (Export)	X
Para Arzı (Money Supply)	MS
Döviz Kuru (Reel Exchange Rate)	REX
Enflasyon (Inflation)	INF
İşsizlik (Unemployment)	U

Söz konusu değişkenlere ek olarak Zivot Andrews Birim Kök Testi sonuçları dikkate alınarak değişkenlerde kırılma olan dönemlere 1, olmayan dönemlere 0 verilerek Dummy değişken oluşturulmuş ve modele dışsal değişken olarak dahil edilmiştir. Bu değişkenlerin kullanıldığı model ise şu şekildedir.

$$\Delta U = \beta_0 + \beta_1 \ln MS + \beta_2 \ln INT + \beta_3 \ln INF + \beta_4 \ln CV + \beta_5 \ln REX + \beta_6 \ln M + \beta_7 \ln X + \beta_8 \ln GDP + \epsilon_t$$

Bu modele bağlı kalarak seçilen makroekonomik bağımsız değişkenlerin önce durağanlığı analiz edilmiştir. Ardından da sırasıyla etki-tepki ve varyans ayrıştırması analizleri yapılmıştır.

### Ekonometrik Yöntem

Ampirik analizin yapıldığı bu bölümde, bağımlı değişken olarak seçilen ve bağımsız değişken olarak modele dahil edilen makroekonomik değişkenler için çeyrek periyotluk veriler dikkate alınarak analiz yapılmıştır. Türkiye’de işsizliğin belirleyicileri için kullanılacak olan verilerin sağlıklı olarak alınması konusundaki hassasiyet nedeni ile, resmi veri düzenleme görevi olan Türkiye İstatistik Kurumu’nun ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası’nın verileri dikkate alındığında, sağlıklı olarak en eski düzenli veriler 2000 yılının ilk çeyreğinden başlamaktadır. Bu sebeple çalışmada 2000 yılının ilk çeyreğinden 2015 yılının son çeyreğine kadar olan veriler kullanılmıştır.

Kullanılan verilerin üçer aylık veriler olması sebebi ile ampirik analize tabi tutulmadan önce bazı durumların göz önüne alınması gerekmektedir. Bu durumlardan ilki mevsimsel etkilerden arındırılması, diğer ise durağanlık durumlarının kontrol edilmesidir.

Seçilen değişkenler özellikle çeyreklik yani üç ayda bir yayın periyodu olan ve aylık, haftalık ve günlük gibi bu periyodun daha kısa süreli olan versiyonları

olduğundan, çalışma zamanı ve mevsimsel değişiklikler gibi etkiler dolayısıyla zaman serilerinin gerçek eğilimlerini gözlemek zorlaşabilir. Zaman serilerinin gerçek eğilimleri analiz ve öngörülerin sağlıklı yapılması için gerekli olan faktörlerden biridir. Yapılan analizlerin mümkün olan en doğru sonuca ulaşmasını sağlamak için seçilen çeyrek dönemlik verilerin mevsimsel etkilerinden arındırılması gerekmektedir.

Verilerde yılın bazı dönemlerinde periyodik olarak ortaya çıkan artış ve azalışlara mevsimsel etkiler denilmektedir. Verilerdeki mevsimsel etkiler, istatistiksel yöntemler kullanılarak, mevsimsel etkilerden arındırılmış veri seti haline dönüştürülmektedir. Bu amaç için literatürde en fazla kullanılan mevsimsellikten arındırma yöntemleri TRAMO/SEATS ve X-12-ARIMA'dır. Çalışmanın bu bölümünde ise serileri mevsimsellikten arındırmak için X-12-ARIMA yöntemi kullanılmıştır.

Seçilen verilerin, ilgili zaman aralığında sürekli artma ya da sürekli azalma trendi içerisinde olmaması durumuna durağanlık denilmektedir. Zaman serisi kullanılarak yapılan çalışmalarda serilerin durağan olması gerekmektedir. Aksi takdirde seriler birim kök içerdiğinden bulunan sonuç ile gerçek sonuç arasında ciddi farklılıklar oluşmaktadır. Bu sebeple geliştirilen çeşitli modeller yardımıyla serilere birim kök sınaması yapılmaktadır.

Zaman serileri kullanılarak yapılacak olan çalışmalar için, eğer bir seride birim kök olduğu tespit edilirse, söz konusu seri birim kökten arındırılmadan regresyon denklemine dahil edilmemelidir. Seçilen serilere birim kök sınaması yapılması için çalışmanın bu bölümünde Augmented Dickey Fuller Testi, Phillips Perron Testi ve Zivot Andrews Testi kullanılmaktadır.

Eğer bir seri zamanla sürekli artarak ya da sürekli azalarak bir değere yaklaşıyorsa bu seride birim kök olduğu, durağan olmadığı sonucu çıkmaktadır. Bu durumun tespiti için çeşitli birim kök testleri geliştirilmiştir. Literatürde en yaygın kullanılan test ise Genelleştirilmiş Dickey Fuller (Augmented Dickey Fuller) testidir.

Bu testin başlangıç noktası Dickey ve Fuller tarafından 1979 yılında geliştirilen Dickey Fuller Birim Kök (AD) testidir.<sup>21</sup> Bu çalışmadan 2 yıl sonra AD testine bağımlı değişkenin gecikmeli değerlerinin de eklenmesiyle Augmented Dickey Fuller (ADF) testi geliştirilmiştir.<sup>22</sup> Bu birim kök testi için üç model kurulmuştur. Bu modellerden ilki 1 numaralı denklem olan katsayı ve trend etkisinin bulunmadığı düzeyi gösterirken, 2 numaralı denklemde sadece sabit katsayının bulunduğu düzeyi ve son olarak 3 numaralı denklemde ise hem sabit katsayının etkisinin hem de trend etkisinin bulunduğu düzeyi göstermektedir.

---

21 Dickey David, Fuller Wayne "Distribution Of The Estimation For Autoregressive Time Series With A Unit Root", Journal Of The American Statistical Association, 1979

22 Dickey, David A., And A. Wayne Fuller (1981), "Likelihood Ratio Statistics For Autoregressive Time Series With A Unit Root", Econometrica, Vol. 49, No. 4., 1057-1072

$$\Delta Y_t = \delta Y_{t-1} + \sum_{i=2}^m \beta_i \Delta Y_{t-i+1} + \epsilon_t \quad (1)$$

$$\Delta Y_t = \alpha_0 + \delta Y_{t-1} + \sum_{i=2}^m \beta_i \Delta Y_{t-i+1} + \epsilon_t \quad (2)$$

$$\Delta Y_t = \alpha_0 + \delta Y_{t-1} + \beta_t \sum_{i=2}^m \beta_i \Delta Y_{t-i+1} + \epsilon_t \quad (3)$$

ADF denklemini temel olarak tahmin için En Küçük Kareler (EKK) yöntemini kullanarak  $\delta$  katsayısının tahmin değeri ve standart hatasının bulunmasını amaçlamaktadır. Bu eşitlikler sonucunda elde edilen  $t$  değeri, DF tablo değerleri ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırmadaki amaç ise  $\delta=0$  hipotezini test etmektir.

$H_0 = \delta = 0$  Seride birim kök vardır, durağan değildir,

$H_1 = \delta < 0$  Seride birim kök yoktur, seri durağandır sonucu çıkarılmaktadır.

ADF testi hata terimlerinin bağımsız olduğunu ve sabit varyansa sahip olduğunu temel varsaydığından testin kesin sonucu vermesi için hata terimleri arasında korelasyon ilişkisinin olmadığından ve sabit varyansın kesin olduğundan emin olmak gerekir. Bu sebeple Phillips ve Perron 1988 yılında hata terimindeki korelasyon ve değişken varyanslara duyarlı olan başka bir test yöntemi geliştirmişlerdir.

Phillips – Perron Test istatistiği değeri, katsayı tahmini,  $\delta$ 'nin  $t$  değerini,  $n$  standart hatasını temsil etmesi koşulu ile 4 numaralı formüldeki gibi hesaplanmaktadır.<sup>23</sup>

$$T_{\delta} = t\delta \left( \frac{\gamma_0}{f_0} \right)^{1/2} - \frac{T(f_0 - \gamma_0)(se(\hat{\delta}))}{2\sqrt{f} s} \quad (4)$$

Yapılan çalışmalarda PP test değeri ve ADF test değerlerinin birbirinden farklı sonuçları ortaya koyduğu saptanırsa, serilerde yapısal kırılmanın olabileceği ihtimali güçleneceğinden, ek olarak yapısal kırılmaları dikkate alan birim kök testine gerek vardır. Bu sebeple çalışmamızda Zivot ve Andrews tarafından 1992 yılında geliştirilen yapısal kırılmaları da dikkate alan Zivot Andrews Birim Kök Testi de uygulanmıştır.

Ekonomik kriz gibi değişkenler üzerinde derin etki oluşturan durumlar yaşandığında, değişkenlerin seyirlerinde ani değişiklikler olabilmektedir. Bu ani değişikliklere yapısal kırılma denilmektedir.

Yapısal kırılma olduğu anlaşılan testlerde ilk birim kök testi 1989 yılında Perron tarafından geliştirilmiştir. Perron'un geliştirdiği bu modelde yapısal değişkenler

23 Phillips Peter, Perron Pierre, "Testing For Unit Roots In Time Series Regression," Journal Of Biometrika, 1988.

dışsal kabul edilip önceden bilinmesi üzerine kurulmuştur. 1992 yılında ise Zivot ve Andrews tarafından geliştirilen Zivot Andrews Birim Kök Testi (ZA) ise yapısal kırılmaların önceden bilinmediği ya da yapısal kırılmaların dışsal olmadığı birbirinden farklı üç denklem geliştirmiştir.<sup>24</sup>

$$Y_t = \mu^A + \theta^A DU_t(\lambda) + \beta^A t + \alpha^A y_{t-1} \sum_{j=1}^k c_j^A \Delta y_{t-j} + e_t \quad (5)$$

$$Y_t = \mu^B + \beta^B t + \gamma^B DT_t^*(\lambda) + \alpha^B y_{t-1} + \sum_{j=1}^k c_j^B \Delta y_{t-j} + e_t \quad (6)$$

$$Y_t = \mu^C + \theta^C DU_t(\lambda) + \beta^C t + \gamma^C DT_t^*(\lambda) + \alpha^C y_{t-1} + \sum_{j=1}^k c_j^C \Delta y_{t-j} + e_t \quad (7)$$

Bu denklemlerden 5 numaralı denklem sabit terimli durum için, 6 numaralı denklem trendli durumlardaki kırılmayı ve son olarak 7 numaralı denklem ise hem sabit terim hem de trend içeren serilerde kırılmayı göstermektedir.

Etki-tepki analizi, bir değişkende meydana gelen bir birimlik şokun, diğer değişkenler üzerindeki etkisinin süre ve etki değeri olarak araştırılmasında kullanılır. Bu değerlerin bulunması için ise 8 numaralı denklem kullanılır.<sup>25</sup>

$$X_i = \mu + \sum_{i=0}^{\infty} \Phi_i \varepsilon_{t-1} \quad (8)$$

Varyans ayrıştırması analizi ise belirli bir değişkende meydana gelen değişikliklerin ne kadarlık kısmının denkleme konulan diğer bağımsız değişikliklerden kaynaklandığının araştırılması için yapılan testtir.

Ayrıca varyans ayrıştırması yaparak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkilerinin zamanla ne yönde ve nasıl değiştiği konusunda da fikir sahibi olunur.

## AMPİRİK BULGULAR

Makroekonomik değişkenlerin işsizlik oranı üzerindeki belirleyicilik durumlarının çeşitli testlerle incelendiği bu bölümde, işsizlik oranı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı sekiz makroekonomik değişken kullanılmıştır. Değişkenlerin hepsi için üçer aylık veriler kullanıldığından öncelikle X-12-ARIMA yöntemi kullanılarak mevsimsel etkilerden arındırma işlemi yapılmıştır. Elde edilen yeni veri setleri için oransal olmayan yani endeks halinde olan değişkenlerin logaritmaları (log) alınarak oran haline dönüştürülmüştür.

Ayrıca bu değişkenlerin farkı alındığında isminin başına "D" notasyonu getirilmektedir.

24 Zivot, E. And D. Andrews, Further Evidence of Great Crash, The Oil Price Shock and Unit Root Hypothesis, Journal Of Business And Economic Statistics, 10, 1992, 251-270

25 Barışık Salih, Kesikoğlu Fatih, "Türkiye'de Bütçe Açıklarının Temel Makroekonomik Değişkenler Üzerine Etkisi (1987-2003 Var, Etki-Tepki Analizi, Varyans Ayrıştırması)", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2006, C:6. S:4.

Tablo 2: Augmented Dickey Fuller (ADF) Birim Kök Testi Değerleri

Değişken	t İstatistik Değeri Olasılık Değeri	%1 Kritik Değer %5 Kritik Değer %10 Kritik Değer
INT	-4,927542 0,0010	-4,137279 -3,495295 -3,176618
CV	-1,596505 0,7809	-4,144584 -3,498692 -3,178578
DCV	-3,038190 0,1321	-4,144584 -3,498692 -3,178587
DDCV	-5,567832 0,0001	-4,140858 -3,496960 -3,177579
GDP	-2,825190 0,1942	-4,115684 -3,485218 -3,170793
DGDP	-5,934305 0,0000	-4,115684 -3,485218 -3,170793
M	-1,599861 0,7817	-4,115684 -3,485218 -3,170793
DM	-5,616837 0,0001	-4,115684 -3,485218 -3,170793
X	-0,614258 0,9743	-4,124265 -3,489228 -3,173114
DX	-5,026219 0,0007	-4,124265 -3,489228 -3,173114
MS	-1,269525 0,8862	-4,113017 -3,483970 -3,170071
DMS	-4,220706 0,0075	-4,118444 -3,486509 -3,171541

REX	-1,600081 0,7800	-4,137279 -3,495295 -3,176618
DREX	-8,026420 0,0000	-4,124265 -3,489228 -3,173114
INF	-4,077730 0,0111	-4,115684 -3,485218 -3,170793
U	-3,840769 0,0044	-3,550396 -2,913549 -2,594521

ADF ve PP birim kök testi analizi sonuçları yorumlanırken; t istatistik değerleri ile mutlak değer içine alınmış %1, %5, ve %10 kritik değerleri karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucunda t istatistik değeri < % kritik değer sonucunun bulunması, söz konusu % değerın temsil ettiği değer kadar güven aralığında serinin durağan olduğunu gösterir. t istatistik > % kritik değer sonucunun bulunmasında ise söz konusu %'de değer kadar güven aralığında serinin durağan olmadığı yani birim kök içerdiği sonucu çıkar.

Ayrıca birim kök testlerinin genelinde t istatistik değeri ve kritik değer karşılaştırılmadan kısa yoldan olasılık değerlerine bakarak da anlaşılmaktadır. Olasılık değeri 0,05 değerinden büyük ise serinin %5 güven aralığında birim kök içerdiği ve durağan olmadığı sonucu çıkmaktadır. Olasılık değeri (p değeri) 0,05 değerinden küçük ise de değişkenin %5 güven aralığında durağan olduğu ve birim kök içermediği sonucu çıkmaktadır.

ADF birim kök testi sonuçları incelendiğinde, faiz oranları, enflasyon ve işsizlik oranları düzey değerlerinde t istatistik değeri < % kritik değer sonucu çıktığından durağandır. Dolayısıyla ADF testine göre söz konusu üç değişken farkı alınmadan denkleme tabi tutulabilir. Ayrıca olasılık değerlerine bakıldığında ise bu değişkenlerin düzey olasılık değerlerinin %0,05'ten küçük olduğu görülmektedir.

GSYH, ihracat, ithalat, para arzı ve reel kur ise farkı alınmadan olasılık değerleri 0,05'ten büyük çıkmakta ve birim kök içerdiği görülmektedir. Serilerin birinci farkları alındığında ise olasılık değerleri 0,05 değerinde küçük çıkmakta ve birim kökten arındırılmaktadır.

Son olarak da kredi hacmi değişkenine bakıldığında birinci farkında dahi birim kök içerdiği görülmekte olup, birim kökten ancak ikinci farkı alındıktan sonra arındırılmaktadır.

Değişkenler Phillips Perron birim kök testine tabi tutulduğunda ise tablo 3'deki t istatistik, olasılık ve kritik değerleri bulunmaktadır.



Tablo 3: Phillips Perron (PP) Birim Kök Testi Değerleri

Değişken	t İstatistik Değeri (Olasılık Değeri)	(%1 Kritik Değer) (%5 Kritik Değer) (%10 Kritik Değer)
INT	-2,210462 0,4754	-4,113017 -3,483970 -3,170071
DINT	-5,143273 0,0004	-4,115684 -3,485218 -3,170793
CV	-1,636366 0,7670	-4,113017 -3,483970 -3,170071
DCV	-4,733551 0,0016	-4,115684 -3,485218 -3,170793
GDP	-2,326789 0,4135	-4,113017 -3,483970 -3,170071
DGDP	-5,952439 0,0000	-4,115684 -3,485218 -3,170793
M	-0,841567 0,9557	-4,113017 -3,483970 -3,170071
DM	-5,643606 0,0001	-4,115684 -3,485218 -3,170793
X	-0,638369 0,9730	-4,113017 -3,483970 -3,170071
DX	-7,457578 0,0000	-4,115684 -3,485218 -3,170793
MS	-1,286204 0,8822	-4,113017 -3,483970 -3,170071
DMS	-7,322282 0,0000	-4,115684 -3,485218 -3,170793

REX	-1,972903 0,6043	-4,113017 -3,483970 -3,170071
DREX	-7,451203 0,0000	-4,115684 -3,485218 -3,170793
INF	-4,680685 0,0003	-4,113017 -3,483970 -3,170071
U	-2,386220 0,1497	-3,540198 -2,909206 -2,592215
DU	-5,523531 0,0000	-3,542097 -2,2910019 -2,592645

Bulunan değerlerden hareketle; sadece enflasyon değişkeninin düzey değerlerinde birim kök içermediği görülmektedir. Faiz oranı, kredi hacmi, gayrisafi yurt içi hasıla, ithalat, ihracat, para arzı, reel döviz kuru ve işsizlik oranları ise birinci farklarında olasılık değerleri 0,05 değerinden küçük çıkmaktadır. Yani enflasyon haricindeki bütün değişkenler birinci farklarında birim kökten arındırılmaktadır.

Sonuç olarak, ADF testinde faiz oranı, enflasyon ve işsizlik değişkenleri düzey değerlerinde, gayrisafi yurt içi hasıla, ithalat, ihracat, para arzı ve döviz kuru değişkenleri birinci farklarında, kredi hacmi değişkeni ise ikinci farkında durağan hale gelmekteken; PP testinde, enflasyon düzey değerlerinde, diğer değişkenler ise birinci farkta durağan hale gelmektedir. İki birim kök testi arasındaki bu farklılık değişkenlerin yapısal kırılma barındırdığı ihtimalini güçlendirdiği için, yapısal kırılmaları dikkate alan Zivot Andrews Birim Kök Testinin yapılması gerekliliğini doğurmuştur. Serilere ZA birim kök testi yapılarak, söz konusu testin sonuçları dikkate alınacaktır.

ZA birim kök testi yapıldığında bulunan değerler;

Tablo 4: Zivot Andrews Birim Kök Testi Değerleri

Değişken	t İstatistik Değeri (Olasılık Değeri)	(%1 Kritik Değer) (%5 Kritik Değer) (%10 Kritik Değer)
INT	-5,632729 0,006281	-4,80 -4,42 -4,11
CV	-4,581733 0,020853	-5,57 -5,08 -4,82
GDP	-3,869828 0,086351	-4,80 -4,42 -4,11
DGDP	-3,509619 0,000894	-5,34 -4,93 -4,58
M	-4,477172 0,013687	-4,80 -4,42 -4,11
X	-3,198879 0,019148	-4,80 -4,42 -4,11
MS	-3,514439 0,000216	-4,80 -4,42 -4,11
REX	-4,391178 0,076992	-4,80 -4,42 -4,11
DREX	-3,935287 0,003266	-5,34 -4,93 -4,58
INF	-4,228962 0,004204	-5,34 -4,93 -4,58
U	-4,732488 0,009094	-5,34 -4,93 -4,58

ZA Birim Kök Testi sonucunda bulunan değerlere bakıldığında, faiz oranı, kredi hacmi, ithalat, ihracat, para arzı, enflasyon ve işsizlik değişkenleri farkları alınmaksızın olasılık değerleri 0,05 değerinden küçük hesaplanmakta ancak, reel

kur ve gayri safi yurtiçi hasıla değişkenleri ise ancak birinci derece farklı alındıktan sonra olasılık değerleri 0,05 değerinin altına inmektedir. Bu sebeple reel kur ve gayri safi yurtiçi hasıla değişkenlerinin birinci derece farkları alınarak ekonometrik analize dahil edilmiştir.

Değişkenler birim kökten arındırılıp durağan hale getirildikten sonra, VAR modelinde uygun gecikme uzunluğunun bulunması ile ekonometrik analiz devam etmektedir. VAR modelinde değişkenlerin sıralanması da önem arz etmektedir. Bu sebeple, iktisadi teoriye dayalı olarak değişkenler para arzı, faiz, enflasyon, kredi hacmi, reel kur, ithalat, ihracat, gayrisafi yurtiçi hasıla ve işsizlik olarak sıralanmıştır.

Akaike ve Schwarz bilgi kriterlerine bakılarak maksimum gecikme uzunluğu, söz konusu bilgi kriterlerin en küçük değeri aldığı 5. gecikme olarak belirlenmiştir. Kurulan denkleme maksimum gecikme değeri 5 olarak girildiğinde; LR Test İstatistiği, Son Öngörü Hatası, Akaike Bilgi Kriteri, Schwarz Bilgi Kriteri ve Hannan-Quinn Bilgi Kriteri aşağıdaki değerleri ve en küçük değerleri ise yıldız notasyonunu almıştır.

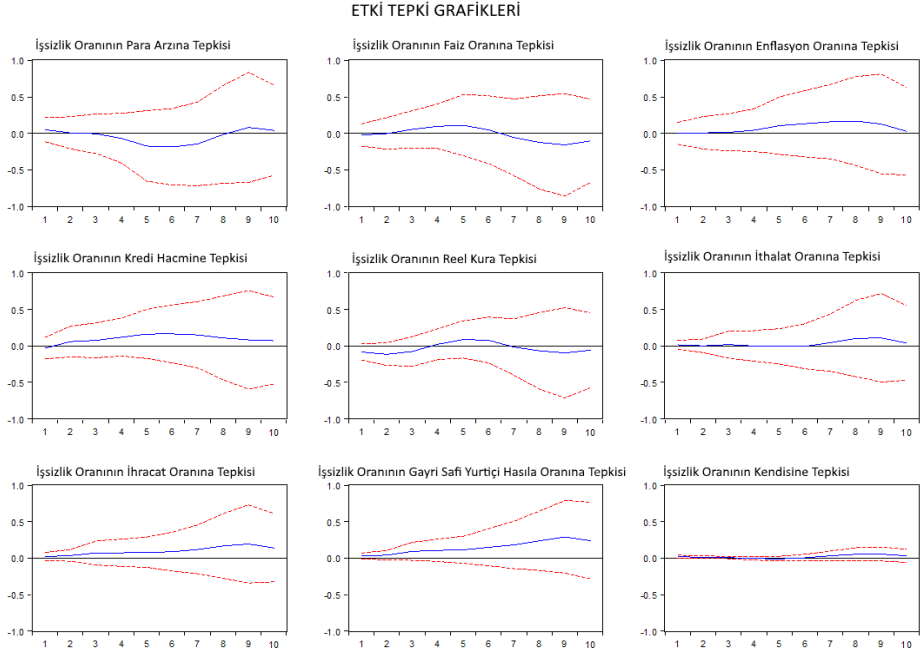
Tablo 5: Uygun Gecikme Uzunluğu

Gecikme Uzunluğu	Logl	LR Test İstatistiği	Son Öngörü Hatası	Akaike Bilgi Kriteri	Schwarz Bilgi Kriteri	Hannan Quinn Bilgi Kriteri
0	115,6096		1,92e-13	-3,740688	-3,418101	-3,615320
1	721,2916	998,8440	2,01e-21	-22,15058	-18,92471	-20,89690
2	827,7490	141,9432	1,01e-21	-23,04383	-16,91467	-20,66183
3	950,1046	124,5022	4,29e-22	-24,49490	-15,46246	-20,98459
4	1130,120	126,3265	5,44e-23	-27,96912	-16,03340	-23,33049
5	1553,410	<b>163,3753*</b>	<b>9,53e-27*</b>	<b>-39,97931*</b>	<b>-25,14031*</b>	<b>-34,21237*</b>

LR Test İstatistiği, Son Öngörü Hatası, Akaike Bilgi Kriteri, Schwarz Bilgi Kriteri ve Hannan-Quinn Bilgi Kriteri değerleri göstermektedir ki; en uygun gecikme uzunluğu 5 olarak belirlenmelidir.

Bağımsız değişkenlerde meydana gelen bir birimlik şok karşısında işsizliğin vereceği tepki, etki-tepki analizi sonrasında belirlenmektedir. Bu analizden elde edilen sonuçların grafiğe dökülmüş hali aşağıdaki gibidir.

## Grafik 1: Etki-Tepki Analizi Grafikleri



Etki-tepki analizine bakılırken dikkat edilmesi gereken, tepki çizgisinin altında ve üstünde bulunan güven sınırlarının sıfır çizgisini kesip kesmemesidir. Alt veya üst güven sınırları "0" çizgisini kestiği andan sonra bağımsız değişkenin verdiği tepki yorum dışında kalmaktadır. Yukarıda ise güven sınırlarının "0" çizgisini sadece işsizliğin kendisine verdiği tepkide kestiği gözlemlenmektedir. Ayrıca yapılan analizin sağlıklı olması için ise güven çizgilerinin birinin pozitif alanda birinin de negatif alanda olması beklenmektedir.

İşsizlik oranının para arzı, enflasyon, faiz oranı, kredi hacmi, reel döviz kuru, ithalat, ihracat, gayri safi yurtiçi hasıla ve kendisinde meydana gelen bir birimlik şok karşısında verdiği tepkiler sırasıyla şu şekildedir.

İşsizlik oranının para arzında meydana gelen bir birimlik şok karşısında beş dönem boyunca artarak negatif yönde etkilendiği görülmekte ancak ilk iki dönemde azalarak da olsa tepki pozitif olarak gerçekleşmektedir. Beşinci dönemden sekizinci döneme kadar bu etki olumsuz olmakla birlikte azalarak devam etmektedir. Sekizinci dönemden sonraki dönemlerde pozitif tepki görülmektedir.

Enflasyon oranında meydana gelen bir birimlik şok karşısında işsizlik oranı on dönem boyunca pozitif yönde tepki vermektedir. Bu tepki sekizinci döneme kadar artan seyir izlerken, sekizinci dönemden sonra onuncu döneme kadar azalarak pozitif yönlü tepkisini sürdürmektedir. Onuncu dönemde ise tepki sıfır noktasına yaklaşmaktadır.

Faiz oranlarında meydana gelen bir birimlik şok karşısında işsizlik oranının verdiği tepki dalgalı seyir izlemektedir. İşsizlik oranı altıncı dönemin sonuna kadar olumlu tepki verirken, yedinci dönemden onuncu döneme kadar olumsuz tepki vermektedir. Faiz oranındaki bir birimlik şoka maksimum pozitif tepki ise dördüncü dönemde verilmektedir.

Kredi hacmindeki bir birimlik şok karşısında işsizlik oranı ilk dönemde negatif başlayan ancak ikinci döneme gelindiğinde pozitif alana çıkan tepki göstermektedir. İkinci dönemden sonra işsizlik oranının verdiği tepki onuncu döneme kadar hep pozitif olmaktadır. İşsizlik oranının kredi hacmine verdiği en pozitif tepkisi ise beşinci dönemde gözlemlenmektedir.

Döviz kurunda meydana gelen bir birimlik şok karşısında işsizlik oranının verdiği tepki bağımsız değişkenler arasındaki en istikrarsız tepkidir. Birinci dönemde artan negatif tepki, yerini ikinci dönemde azalan negatif tepkiye bırakmaktadır. İkinci dönemden dördüncü döneme kadar olan zaman zarfında tepki negatif olup azalmakta ve dördüncü dönem sonunda pozitif alana çıkmaktadır. Beşinci ve altıncı dönemde pozitif olan tepki, yedinci dönem ile birlikte negatif tepki halini almaktadır.

İşsizlik oranının bağımsız değişkenler arasındaki en düşük tepkisi ithalatta meydana gelen bir birimlik şoka karşı gerçekleşmektedir. İşsizlik oranının ithalatta meydana gelen bir birimlik şoka verdiği tepki negatif alanda konumlanmamaktadır. Ancak ilk iki dönemde pozitif alan da olsa da verdiği tepki sıfır çizgisine çok yakındır. İşsizlik oranının ithalattaki bir birimlik şoka karşı verdiği tepki yedinci dönemden sonra artmaya başlamakta ve bu gidişat dokuzuncu döneme kadar devam etmektedir. Dokuzuncu dönemden sonra ise verilen tepki azalmaya başlamaktadır.

İhracat ve GSYH değişkenlerinde meydana gelen bir birimlik şok karşısında her dönem için işsizlik pozitif tepki verse de GSYH grafiğinin alt güven aralığını gösteren çizgi, sıfır noktasını kestiği için yorum yapılamamaktadır.

İhracatın işsizlik oranına verdiği tepki ise her dönem için pozitif alanda tepki gösterdiği görülmekte ve bu etki sürekli artmaktadır.

İşsizlik oranının kendisinde meydana gelen bir birimlik şok karşısında verdiği tepki ise alt güven sınırı "0" eksenini kesmesiyle yorumlama anlamsız olacağından yorumlanmamıştır.

İşsizlik oranında meydana gelen değişikliklerin ne kadarlık kısmının ve hangi bağımsız değişkenden kaynaklandığı kısmının analizinde kullanılan yöntem olan varyans ayrıştırma yöntemine göre ise;

Tablo 6: Varyans Ayrıştırması Sonuçları

Dönem	S. Hata	MS	INT	INF	CV	REX	M	X	GDP	U
1	0.0476	18.449	4.1791	0.0006	8.0314	56.348	1.2339	2.7814	6.4208	2.5545
2	0.0772	7.3964	1.6856	0.0862	12.892	63.152	0.5053	5.3434	7.4435	1.4942
3	0.0947	4.0421	5.9327	0.3021	15.643	44.143	0.6345	10.638	17.760	0.9027
4	0.1031	6.6124	12.007	1.8500	21.829	25.537	0.3686	10.788	20.474	0.5309
5	0.1061	17.494	11.778	6.0938	23.155	16.292	0.2214	8.4599	16.200	0.3033
6	0.1083	21.858	8.3437	9.1479	22.994	12.317	0.1666	7.8331	17.132	0.2060
7	0.1171	20.649	6.7897	12.301	21.696	9.0782	0.4976	8.8754	19.746	0.3654
8	0.1248	15.362	7.6079	13.770	17.962	7.5337	1.9892	11.102	23.954	0.7185
9	0.1321	12.354	8.8187	12.363	14.324	6.8497	2.9576	12.962	28.458	0.9104
10	0.1385	11.155	9.0188	11.055	13.252	6.5129	2.7875	13.704	31.597	0.9163
11	0.1432	10.644	8.6371	11.423	13.274	6.2356	3.3908	13.300	32.216	0.8765
12	0.1476	10.273	9.5064	11.492	13.275	5.9196	5.8533	12.591	30.110	0.9764

Varyans ayrıştırması sonuçlarına göre; işsizliğin büyük kısmı reel döviz kuru tarafından açıklanmaktadır. İlk dönem için yaklaşık %56,3 oranda açıklayıcılığı bulunan reel döviz kuru, ikinci dönem bu oranı %63,15 oranına kadar çıkarıp, işsizliği açıklama konusunda rekor kırarak ilerleyen dönemlerde azalış trendine girerek on ikinci dönemin sonunda açıklayıcılığı %5 oranına kadar gerilemektedir.

Para arzı ise reel kurdan sonra ilk dönem için en fazla açıklayıcılığa sahip olan ikinci değişkendir. Birinci dönemde %18,49 olan açıklayıcılığı, maksimum seviyeye altıncı dönemde %21,85 ile çıkmaktadır. Bu orandan sonra sürekli düşüş trendine girerek, onikinci dönemin sonunda %10,27 oranına gerilemektedir.

İlk dönem için açıklayıcılık gücü en fazla olan üçüncü değişken ise kredi hacmidir. Bu değişkenin de açıklayıcılık gücü altıncı dönemin sonunda %22,99 oranına kadar çıkıp, ardından onikinci dönemin sonunda %13,27 olarak gerçekleşmektedir.

GSYH büyümesinin işsizlik oranındaki değişimleri açıklaması ilk dönem için % 6,42 ile başlayarak, söz konusu açıklama gücü zamanla artarak onbirinci dönemin sonunda %32,21 ile rekor düzeye çıkmaktadır.

Faiz oranının işsizlik oranındaki değişimleri açıklama gücüne bakıldığında ilk dönem için %4,17 ile başlayan oran, dördüncü dönemin sonunda %12 ile en yüksek seviyesine ulaşarak, azalış trendine girmektedir.

İşsizlik oranındaki değişikliklerin kendisinden kaynaklanma durumu ise her dönem için düşük oranlarda seyretmektedir. İlk dönem %2,55 oranında başlayıp ikinci dönemde %1,49 oranına düştükten sonraki her dönem için kendisinde meydana gelen değişikliklerin %1'inden az oranı kendisinden kaynaklanmaktadır.

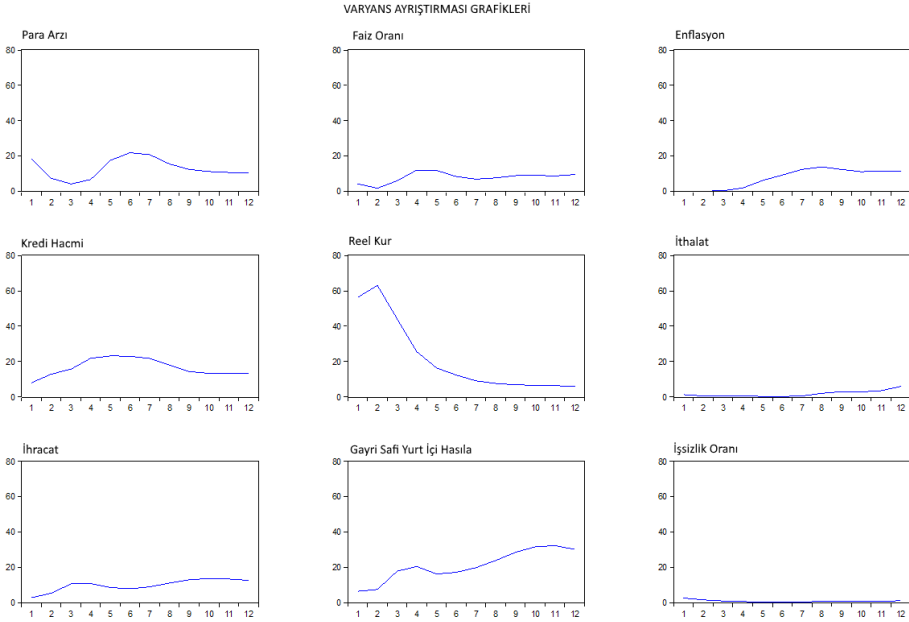


İşsizlik oranında meydana gelen değişiklikleri açıklama gücü olarak ihracata bakıldığında, ilk dönemde %2,78 ile başlayan oran artarak onuncu dönemde %13,70 oranına kadar çıkmaktadır. İthalatta ise düşük başlayan açıklama gücü ilerleyen dönemlerde dalgalanma yaşasa da dikkate değer bir artış sergilememektedir.

Son olarak işsizlik oranındaki değişikliğin ne kadarlık kısmının enflasyon oranından kaynaklandığını gösteren sütuna bakıldığında ilk dönem için neredeyse hiçbir açıklama gücünün olmadığı görülmekte ancak, sekizinci döneme kadar açıklama gücü sürekli yükselmekte ve %13,77 oranına çıkarak azalış trendine girmektedir.

Bu rakamların daha rahat görülmesi için grafiğe uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir.

Grafik 2: Varyans Ayrıştırması Grafikleri



Bu grafiklerden hareketle reel döviz kuru ikinci dönemden sonra azalış trendine girmekteyken, enflasyon oranı, faiz oranı, kredi hacmi ve ithalat değişkenlerinin işsizlik oranında meydana gelen değişiklikleri açıklama gücü zamanla artmaktadır. İhracat, GSYH büyümesi ve para arzı değişkenlerinin açıklama gücü ise zamanla dalgalanmaktadır. Son olarak kredi hacminin işsizlik oranındaki değişmeyi açıklama gücünün zamana bağlı değişimine bakıldığında beşinci dönemin sonuna kadar artmakta ardından azalmaktadır.

## SONUÇ

Özellikle 2008 yılında yaşanan Amerika Birleşik Devletleri merkezli Mortgage Krizi sonrasında dünya genelinde işsizlik oranları hızla yükselerek gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ortak ekonomik problemleri arasına girmiştir. Ülkelerin ekonomik düzeyleri farklı olduğundan uyguladıkları işsizliği azaltma politikaları da farklılıklar göstermektedir. İşsizlik politikalarının etkinliğinin artırılması için de bazı ekonomi politikalarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Çalışmada işsizliği azaltma politikalarına destek niteliğinde olacak politikaların belirlenmesi için işsizlik oranı ile makroekonomik değişkenlerin ilişkisini gösteren analizlere yer verilmiştir.

Etki tepki analizi sonucunda işsizlik oranı para arzındaki bir birimlik şok karşısında iki yıl boyunca negatif etkilenmektedir. Enflasyon ve kredi hacmindeki bir birimlik şok karşısında ise işsizlik oranı iki yılı aşkın zaman pozitif etkilenmiştir. Ayrıca ihracat ve büyüme oranlarındaki bir birimlik şok karşısında işsizliğin her zaman pozitif yönde etkilendiği belirlenmiştir. İşsizlik oranının en hassas olduğu, değişkenler ise döviz kuru ve faiz oranı olmuştur. Söz konusu değişkenlerdeki bir birimlik şok karşısında işsizlik oranının tepkisi dalgalı seyir izlemektedir.

Etki-tepki analizinden sonra yapılan varyans ayrıştırması testinde ise işsizlik oranındaki değişimleri en fazla reel döviz kuru açıklamaktadır. Döviz kuru değişkenini ise kredi hacmi, büyüme oranı ve ihracat oranları izlemektedir. İşsizlik oranındaki değişikliği diğer makroekonomik değişkenlerin açıklayıcılık düzeylerinin zamana bağlı değişimi incelendiğinde, ilk dönemlerde döviz kurunun yüksek açıklayıcılık gücü zamanla sürekli azalış trendi içerisine girmiştir. Bu azalış trendi değişkenler arasında sadece reel döviz kurunda görülmektedir. Özellikle ihracat, enflasyon ve büyüme oranları işsizlik oranındaki değişikliği dönemlere göre artan trendde açıklamaktadır. Para arzı, kredi hacmi ve ithalat değişkenleri ise işsizlik oranındaki değişiklikleri zamana bağlı olarak dalgalı seyir izleyerek açıklamaktadır.

Varyans ayrıştırması analizine göre ilk dönemlerde işsizlik oranı üzerinde en fazla etki gücüne döviz kuru ve para arzı makroekonomik değişkenleri sahiptir. Söz konusu iki değişken de para politikası alanına giren değişkenlerdir. Dolayısıyla işsizlik oranına doğrudan müdahale edilmek ve kısa vadede sonuç alınmak istendiği durumlarda, Türkiye için, para politikası araçları kullanılmalıdır.

Sonuç olarak dünya genelinde ülkelerin ekonomik performansını değerlendirme konusundaki makroekonomik kriterlerin başlıcalarından olan işsizlik oranını kontrol altına almak için çeşitli politikalar uygulanmaktadır. Uygulanan bu politikaların sadece işsizliğe yönelik olmasından ziyade, işsizlik üzerinde etkili olan diğer makroekonomik değişkenler üzerinde de etkili olması, işsizliği azaltma konusunda daha kesin ve kalıcı sonuçların alınmasını da beraberinde getirecektir. Bu sebeple doğru ve zamanında uygulanan politikalar ile işsizlik oranı arzulanan seviyede tutulabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Aghion Phillippe, Howitt Peter, "A Model Of Growth Throught Creative Destruction", *Econometrica*, S:60, 1992, S:323-351
- Akay Hülya, Aklan Neĵla, Çınar Mehmet, "Türkiye Ekonomisinde Büyüme ve İşsizlik", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C:14, S:1, 2016, S:209-226.
- Altunöz Utku, "Reel Büyüme ve İşsizlik Bağlamında Türkiye İçin Okun Yasası Analizi", *Kamu İş Dergisi* C:14, 2015, S:29-44.
- Barışık Salih, Kesikoğlu Fatih, "Türkiye'de Bütçe Açıklarının Temel Makroekonomik Değişkenler Üzerine Etkisi (1987-2003 Var, Etki-Tepki Analizi, Varyans Ayırıştırması)", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2006, C:6. S:4.
- Bilgin Mehmet, "Döviz Kuru İşsizlik İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir İnceleme", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, S:8, S:80-94.
- Can Yeşim, "Trakya Bölgesinin İşgücü Piyasası Analizi", *Electronic Journal Of Vocations*, 2013, S:200-209.
- Çondur Funda, Bölükbaş Mehmet, "Türkiye'de İşgücü Piyasası ve Genç İşsizlik Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme", *Amme İdaresi Dergisi*, C:47, 2014, S:77-93.
- Dickey David, Fuller Wayne "Distribution Of The Estimation For Autoregressive Time Series With A Unit Root", *Journal Of The American Statistical Association*, 1979
- Fouquau, Julien. "Threshold Effects İn Okun's Law: A Panel Data Analysis", *Economic Bulletin*, Vol:5 2008
- Furuoka, Fumitaka. "Does The Phillips Curve Really Exist? New Emprical Evidence From Malaysia", *Economic Bulletin*, 2007
- Göktaş Atilla, İşçi Öznur. "Türkiye'de İşsizlik Oranının Temel Bileşenli Regresyon Analizi İle Belirlenmesi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S2010, S:279-294.
- Günaydın Davuthan, Çetin Murat, "Genç İşsizliğin Temel Makroekonomik Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, 2015, S:17-34.
- Karaçor Zeynep, Saraç Taha Bahadır. "Dış Ticaret İle Sanayi Sektörü İstihdam Oranı Arasındaki Kısa ve Uzun Dönem İlişkisi: Türkiye Örneği (1963-2009)", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2011, S: 181-194
- Karfkis Costas, Consyantinos Katrakilidis, Eftychia Tsanama, "Does Predict Unemployment? A Look At Okun's Law In Greece", *İnternational Labour Review*, Vol:153, 2014, S:421-433.
- Kaynak Pınar, Yücel Eray, Sayan Serdar, "Türkiye'de Cari İşlemler Açığı ve İşsizlik Arasında Bir Ödünleşme Var Mı?", *TOBB ETÜ Sosyal Politikalar Uygulama ve Araştırma Merkezi*, 2014
- Kitov Ivan, Inflation, "Unemployment, Labor Force Change İn European Countries", *MPRA Paper No: 14557*, 2007.
- Peker Osman, İsmet Göçer. "Yabancı Doğrudan Yatırımların Türkiye'deki İşsizliğe Etkisi: Sınır Testi Yaklaşımı", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C:10, 2010, S:1187-1194.
- Phillips Peter, Perron Pierre, "Testing For Unit Roots İn Time Series Regression," *Journal Of Biometrika*, 1988.
- Turner Paul, Benavides Guillermo. "The Demand For Money And Inflation On Mexico 1980-1999: İmplications For Stability And Real Seigniorage Revenues", *Applied Economic Letters*, 2001.
- Uysal Doğan, Erdoğan Savaş, Enflasyon ve İşsizlik Oranı Arasındaki İlişki ve Türkiye Örneği (1980-2002), *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2003
- Uysal Doğan, Alptekin Volkan, "Türkiye Ekonomisinde Büyüme İşsizlik İlişkisinin Var Modeli Yardımıyla Sınanması (1980-2007)", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:25, 2009, S:69-78.

- Ümit Öznur, Bulut Elif, "Türkiye'de İşsizliği Etkileyen Faktörlerin Kısmi En Küçük Kareler Regresyon Yöntemi İle Analizi: 2005-2010 Dönemi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 37, 2013, S:131-142.
- Yılmaz Özlem, "Türkiye Ekonomisinde Büyüme İle İşsizlik Oranları Arasındaki Nedensellik İlişkisi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı: 2, 2005, S:11-29.
- Zivot, E. And D. Andrews, Further Evidence of Great Crash, The Oil Price Shock and Unit Root Hypothesis, Journal Of Business And Economic Statistics, 10, 1992, 251-270



# BİST Şehir Endeksleri Oynaklığının DCC-GARCH Model İle Analizi

Verda DAVASLIGİL ATMACA\*

## Öz

Yatırımcıların şehir bazlı performans değerlendirmesine olanak sağlayan Borsa İstanbul (BİST) şehir endeksleri mikro ölçekli analizler bakımından önem taşımaktadır. Borsada işlem gören şehir endeksleri diğer endekslerde olduğu gibi ham petrol ve döviz piyasasından etkilenebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, BİST şehir endekslerine ait oynaklık süreçlerinin çok değişkenli GARCH model ile analiz edilmesidir. Bu amaçla 05.01.2009-31.12.2015 dönemine ait BİST şehir endeksi, ham petrol, Türk Lirası ve Avro döviz kuru getiri serisi verileri kullanılarak kalın kuyruk DCC-GARCH modeli tahmin edilmiştir. Amerikan Dolarına karşı Türk Lirası ve Avro döviz kuru getiri serileri modele dışsal değişken olarak dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, her bir modelde tahmin edilen şehir endekslerine ait ARCH ve GARCH etkileri istatistiki olarak anlamlıdır. Ham petrol ve şehir endeksi piyasalarında oynaklık kalıcı özelliklere sahiptir. Antalya şehir endeksi dışındaki tüm endeksler ham petrol serisi ile pozitif korelasyonludur.

**Anahtar Kelimeler:** Şehir Endeksleri, Oynaklık, Çok Değişkenli GARCH

**JEL Sınıflandırması:** R11, G17, C58

## Analysis Of Bist City Indices Volatility With Dcc-Garch Model

### Abstract

Istanbul Stock Exchange (BIST) city indices which allows city-based performance evaluation for the investors are important in terms of micro-scale analyzes. City indices traded on a stock exchange may be affected by the crude oil and currency market just as the other indices. The purpose of this study is to analyze the volatility processes of the BIST city indices via multivariate GARCH model. For this aim, heavy tailed DCC-GARCH model is estimated using the daily return series of the BIST city indexes, crude oil and exchange rate data for the 05.01.2009-31.12.2015 periods. Log-returns of The Turkish Lira and the Euro, both against the USA dollar, are included in the mean and the variance equation. According to empirical findings, ARCH and GARCH effects of the city indices are statistically significant in each model. The results show that the volatility shocks are highly persistent in the crude oil and city indices market. Also, there are positive correlation except for Antalya, between crude oil and city indices.

**Key words:** City Indices, Volatility, Multivariate GARCH

**JEL Classification:** R11, G17, C58

\* Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, Ekonometri Bölümü.

## I. GİRİŞ

Şehir endeksleri, bir konu ya da probleme ilişkin şehir ölçeğinde ortaya çıkan gelişmelerin analizine olanak sağlamaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kullanılan şehir endeksleri ile bir konu veya sorun mikro ölçekte incelenebilmektedir. Çevre, sağlık, güvenlik, eğitim ve sosyal yaşam gibi çeşitli konularda gelişmeleri takip etmek amacıyla oluşturulmuş çeşitli şehir endeksleri bulunmaktadır. Öte yandan bir şehrin finans alanında performansının analizi edilmesine imkan sağlayan şehir endeksleri de hesaplanmaktadır. Böylece performans göstergesi olma niteliği taşıyan şehir endeksleri yatırımcılar açısından önem taşımaktadır<sup>1</sup>

Ülkemizde finansal açıdan şehir endeksleri Borsa İstanbul (BİST) tarafından 2009 yılında hesaplanmaya başlamıştır. Şehir Endeksleri BİST pay endeksleri içerisinde yer almaktadır. Pay endeksleri BİST'de işlem gören payların gruplar halinde ortak performanslarının ölçülmesine olanak sağlamaktadır. BİST şehir endekslerinin hesaplanmasındaki amaç, ana üretim ya da faaliyet merkezi aynı şehirde bulunan şirketlerin fiyat ve getiri performanslarının değerlendirilmesidir. Şehre göre gruplandırılmış paylardan oluşan şehir endeksleri payları borsada işlem gören en az beş şirketin bulunduğu iller için hesaplanabilmektedir. BİST kapsamında Adana, Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Denizli, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya ve Tekirdağ illeri için şehir endeksleri bulunmaktadır.<sup>2</sup>

Şehir endekslerinin kapsamı BİST Pay Endeksleri Temel Kuralları'na göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:<sup>3</sup>

a. *Üretim faaliyetinde bulunan şirketlerin üretimlerinin en az %50'sinin gerçekleştiği şehir, hizmet şirketlerinin faaliyet gelirlerinin en az %50'sinin elde edildiği şehir, üretimin/faaliyet gelirinin en az %50'sinin gerçekleştiği/elde edildiği bir şehir bulunmuyorsa şirket merkezinin bulunduğu şehir dikkate alınır. Haberleşme ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren şirketler ile holdingler için şirket merkezinin bulunduğu şehir dikkate alınır.*

b.  *Holdingler hariç mali sektörde yer alan şirketler ile perakende ticaret sektöründe faaliyet gösteren şirketler kapsam dışındadır.*

c. *Şirket paylarının endeks kapsamına alınabilmesi için, öncelikle şirketin faaliyet konusunun şehir endekslerinin kapsamına giriyor olması, aynı zamanda da kapsamına girdiği şehir için bir endeks hesaplanıyor/hesaplanabiliyor olması gerekir.*

Küreselleşme, ulaşım ve iletişim olanaklarındaki gelişmeler ile sermaye ve yatırım akımlarının hareketliliği kentlere daha fazla önem kazandırmıştır. BİST şehir endeksleri de yatırımcıların şehirleri finansal açıdan değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu sayede finansal, makroekonomik gelişmeler ve haberlere göre şehirler

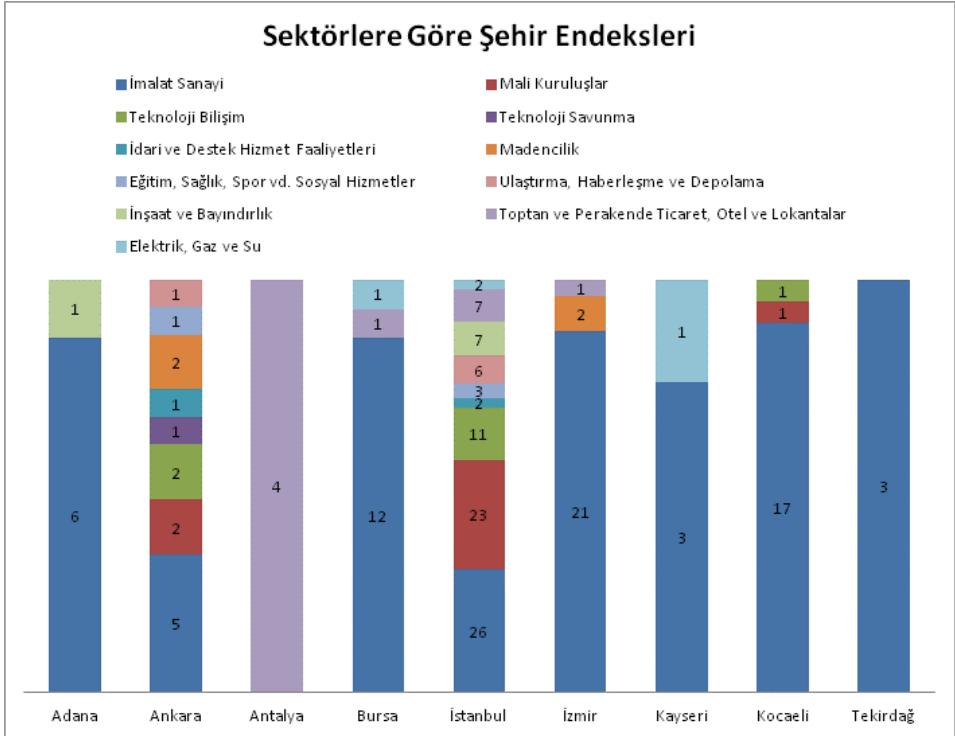
1 Bayramoğlu, F., ve Pekkaya, M., 'İMKB Tarafından Hesaplanan Endekslerde Yeni Gelişmeler ve İMKB Şehir Endeksleri', Journal of Accounting and Finance, Cilt. 45, 2010, s.200-215.

2 BİST, 'BİST Pay Endeksleri Temel Kuralları', 2016, (Erişim Tarihi: 15.05.2016), <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri>,

3 BİST, 'BİST Pay Endeksleri Temel Kuralları', 2016, (Erişim Tarihi: 15.05.2016), <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri>.



analiz edilebilmekte ve şehirlerarası karşılaştırma yapılabilir. Çalışmada ele alınan şehir endeksleri kapsamında bulunan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler Şekil 1'de gösterilmektedir. Sektör sınıflandırması ve şehir endekslerini oluşturan şirketlerin sayısı Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan (KAP) elde edilen veriler ile düzenlenmiştir. Buna göre, ele alınan şehir endekslerini oluşturan şirketlerin yaklaşık %52'sinin imalat sanayi sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Öte yandan, Antalya şehir endeksini oluşturan şirketlerin tamamı Toptan, Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar sektöründe yer almaktadır. Ankara ve İstanbul endeksleri için imalat sektörünün ardından mali kuruluşlar sektörü gelmektedir.



Şekil 1. Şehir Endekslerinde Sektörlerin Dağılımı

Şehir endekslerinin ekonometrik olarak ele alındığı kısıtlı çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, şehir endekslerinin kısa ve uzun dönemde geçmiş şoklara ve oynaklıklara olan bağımlılığının belirlenmesidir. Bu amaçla, 05.01.2009-31.12.2015 dönemine ait günlük BİST şehir endeksi, ham petrol fiyatları ile Türk Lirası ve avro döviz kuru getiri serisi verileri kullanılarak kalın kuyruk DCC-GARCH model çerçevesinde elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

## II. MODEL

Ekonomik ve finansal zaman serilerinde ortaya çıkan belirsiz davranışların analizi belirsizliğin analitik çerçevede ele alınması ile gerçekleştirilmiştir. Belirsizliğin analitik olarak ele alınmasında temel nokta serinin ikinci ya da daha yüksek dereceden momentlerinin modellenmesidir. İkinci momentlerin modellenmesinde en fazla öne çıkan model Engle (1982) tarafından önerilen Otoregresif Koşullu Değişen Varyans (ARCH) modelidir. Engle (1982)'ye göre gözlenemeyen ikinci moment, koşullu varyansın fonksiyonel formunun belirlenmesi ile birinci ve ikinci momentlerin birlikte modellenmesi yoluyla modellenebilmektedir. Koşullu varyans için birçok fonksiyonel form uygun olabilmektedir. Ancak Engle (1982) koşullu varyansların genel olarak otoregresif biçimde bilgi setine bağlı olduğunu önermektedir. Bollerslev (1986), cari (şimdiki) geçmiş koşullu varyans değerlerini koşullu varyans denkleminde dahil ederek doğrusal ARCH modelini genişletmiş ve Genelleştirilmiş Otoregresif Koşullu Değişen Varyans (GARCH) modelini ortaya atmıştır.

Tek değişkenli ARCH ve GARCH modeller çok değişkenli yapıda geliştirilerek birden fazla serinin oynaklık ve oynaklık etkileşim süreçlerinin birlikte modellendiği çeşitli çok değişkenli GARCH (MGARCH) modelleri ortaya atılmıştır. Bu çalışmada değişkenlerin analizinde koşullu korelasyonların zamana bağlı olduğu dinamik koşullu korelasyon GARCH (DCC-GARCH) modeli kullanılmıştır. Bu bakımdan çalışmanın bu bölümünde yalnızca DCC-GARCH modele ilişkin bilgiler sunulacaktır.

### A. DCC-GARCH Model

Christodoulakis & Satchell (2002), Engle (2002) ve Tse & Tsui (2002) çalışmalarında sabit koşullu korelasyon GARCH (CCC-GARCH) modelini koşullu korelasyon matrisinin zamana bağlı olduğu yapıda geliştirmişlerdir. Bu modeller Dinamik Koşullu Korelasyon GARCH (DCC-GARCH) modeli olarak isimlendirilmektedir. Christodoulakis ve Satchell (2002) tarafından önerilen model yalnızca iki değişkenli modellere uygulanabilmektedir. Öte yandan Engle (2002) ve Tse & Tsui (2002) tarafından önerilen DCC-GARCH modeller çok değişkenli ve yüksek boyutlu veri setleri için uygulanabilmektedir.

DCC-GARCH model GARCH tipi modellerin koşullu varyans ve kovaryanslar sınıfında yer almaktadır. Bu sınıf içinde yer alan modellerin temel fikri kovaryans matrisinin,  $H_t$ , standart sapmalar,  $D_t$  ve korelasyon matrisi  $R_t$  olarak ayrıştırılabilmesidir. DCC-GARCH modelde hem  $D_t$  hem de  $R_t$  zamanla değişen yapıda ele alınmaktadır.

$n$  tane varlığın "0" beklenen değerli ve  $H_t$  kovaryans matrisli getirileri  $a_t$  ile ifade edilsin. Buna göre DCC-GARCH model aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

$$r_t = \mu_t + a_t$$

$$a_t = H_t^{1/2} z_t \quad (1)$$

$$H_t = D_t R_t D_t$$

$r_t$ :  $n$  tane varlığın  $t$  dönemine ait  $n \times 1$  boyutlu logaritmik getiri vektörü,

$a_t$ :  $E[a_t] = 0$  ve  $Cov[a_t] = H_t$  olmak üzere  $n \times 1$  boyutlu ortalama düzeltilmiş getiri vektörü,

$\mu_t$ : Koşullu  $r_t$ 'nin  $n \times 1$  boyutlu beklenen değer vektörü,

$H_t$ :  $t$  döneminde  $a_t$ 'nin  $n \times n$  boyutlu koşullu varyans matrisi,

$H_t^{1/2}$ : Koşullu varyans matrisi  $H_t$ 'den Cholesky ayrıştırması ile elde edilebilen matrisi,

$D_t$ :  $t$  döneminde  $a_t$ 'nin koşullu standart sapma değerlerinin  $n \times n$  boyutlu diyagonal matrisi,

$R_t$ :  $a_t$ 'nin  $n \times n$  boyutlu koşullu korelasyon matrisi,

$z_t$ :  $E[z_t] = 0$  ve  $E[z_t z_t^T] = I$  olmak üzere,  $n \times 1$  boyutlu bağımsız özdeş dağılıma sahip hatalar vektörü olarak tanımlanmaktadır.

$D_t$  diyagonal matrisinin elemanları tek değişkenli GARCH modellerden elde edilen standart sapma değerleridir.

$$D_t = \begin{bmatrix} \sqrt{h_{1t}} & 0 & \dots & 0 \\ 0 & \sqrt{h_{2t}} & \ddots & \vdots \\ \vdots & \ddots & \ddots & 0 \\ 0 & \dots & 0 & \sqrt{h_{nt}} \end{bmatrix} \quad (2)$$

$$h_{it} = \alpha_{i0} + \sum_{q=1}^{Q_i} \alpha_{iq} \alpha_{i,t-q}^2 + \sum_{p=1}^{P_i} \beta_{ip} h_{i,t-p} \quad (3)$$

Tek değişkenli GARCH model farklı gecikme değerlerine sahip olabilmektedir. Ancak finansal zaman serilerinde genellikle  $GARCH(1,1)$  modelin seçimi uygun olmaktadır. Öte yandan tek değişkenli GARCH model spesifikasyonunda standart  $GARCH(p,q)$  model yerine durağanlık koşulunu sağlayan farklı bir GARCH süreci seçilebilmektedir.

$R_t$  standardize artıklar  $\varepsilon_t$ 'nin koşullu korelasyon matrisi olmak üzere:

$$\varepsilon_t = D_t^{-1} a_t \sim N(0, R_t) \quad (4)$$

$R_t$  korelasyon matrisi simetriktir.

$$R_t = \begin{bmatrix} 1 & \rho_{12,t} & \rho_{13,t} & \cdots & \rho_{1n,t} \\ \rho_{12,t} & 1 & \rho_{23,t} & \cdots & \rho_{2n,t} \\ \rho_{13,t} & \rho_{23,t} & 1 & \ddots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \ddots & \ddots & \rho_{n-1,n,t} \\ \rho_{1n,t} & \rho_{2n,t} & \cdots & \rho_{n-1,n,t} & 1 \end{bmatrix} \quad (5)$$

$H_t = D_t R_t D_t$  'nin elemanları aşağıdaki gibidir:

$$[H_t]_{ij} = \sqrt{h_{ij} h_{jt}} \rho_{ij}, \quad \rho_{ii} = 1. \quad (6)$$

DCC-GARCH modelin güç tarafı zamana bağlı koşullu korelasyon matrisinin pozitif tanımlı olma zorunluluğudur. Kısaca,  $H_t$  kovaryans matrisi için pozitif tanımlı olma kısıtı sağlanmalıdır. Ancak DCC model parametreleri üzerine konan kolay kısıtlamalar ile bu koşul garantilenmektedir.<sup>4</sup> Pozitif tanımlı olma koşulunun sağlandığından emin olabilmek için  $R_t$  korelasyon matrisinin pozitif tanımlı olması gerekmektedir.  $D_t$  ise tüm diyagonal elemanları pozitif olduğundan pozitif

<sup>4</sup> Bauwens, L, Laurent, S., and Rombouts, J.V.K., 'Multivariate GARCH Models: A Survey', Journal of Applied Econometrics, Vol:21, No:1, 2006, s.89.

tanımlıdır. Buna ek olarak,  $R_t$  korelasyon matrisinin tüm elemanları 1'e eşit veya 1'den küçük değerli olmak zorundadır.

DCC-GARCH modelin sağlaması gereken koşulları sağladığından emin olman üzere  $R_t$  aşağıdaki gibi ayrıştırılabilir:

$$R_t = Q_t^{-1} Q_t Q_t^{-1}$$

$$Q_t = (1-a-b)\bar{Q} + a\varepsilon_{t-1}\varepsilon_{t-1}^T + bQ_{t-1} \quad (7)$$

$\bar{Q} = Cov[\varepsilon_t, \varepsilon_t^T] = E[\varepsilon_t \varepsilon_t^T]$  ifadesi standardize artıklar  $\varepsilon_t$ 'nin koşullu olmayan kovaryans matrisini göstermektedir.  $\bar{Q}$  aşağıdaki gibi tahmin edilebilmektedir:

$$\bar{Q} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \varepsilon_t \varepsilon_t^T \quad (8)$$

$a$  ve  $b$  parametreleri skaler olmak üzere,  $Q_t^*$  diyagonal matrisi aşağıdaki gibidir:

$$Q_t^* = \begin{bmatrix} \sqrt{q_{11t}} & 0 & \dots & 0 \\ 0 & \sqrt{q_{22t}} & \ddots & \vdots \\ \vdots & \ddots & \ddots & 0 \\ 0 & \ddots & 0 & \sqrt{q_{nnt}} \end{bmatrix} \quad (9)$$

$|\rho_j| = \left| \frac{q_{ijt}}{\sqrt{q_{iit}q_{jjt}}} \right| \leq 1$  koşulunun sağlandığından emin olmak amacıyla  $Q_t$ 'nin elemanları  $Q_t^*$  ile yeniden ölçeklendirilmektedir.<sup>5</sup>

$a$  ve  $b$  parametreleri üzerine konan kısıtlamalar ile  $H_t$ 'nin pozitif tanımlı olma kısıtı sağlanmaktadır. Koşulsuz varyansın pozitif tanımlı olma kısıtı için tek değişkenli GARCH modelde gerekli koşulların yanı sıra  $a$  ve  $b$  parametreleri aşağıdaki kısıtları sağlamalıdır:<sup>6</sup>

5 Engle, R.F., ve Sheppard, K., 'Theoretical and Empirical Properties of Dynamic Conditional Correlation Multivariate GARCH', University of California at San Diego, NBER Working Paper No:8554, 2001, National Bureau of Economic Research.

6 Orskaug, E., 'Multivariate DCC-GARCH Model with Various Error Distributions',

$$a \geq 0, b \geq 0 \text{ ve } a + b < 1 \quad (10)$$

DCC-GARCH modelin olumsuz tarafı tüm koşullu korelasyonların aynı dinamik yapıyı izlediklerinin varsayılmasıdır. DCC-GARCH model ile tahmin edilen parametre  $(N + 1) \times (N + 4) / 2$  sayıdadır.  $N$  değerinin büyük olması durumunda DCC modelin tahmininde iki aşamalı prosedürünün kullanımı tahmin sürecindeki karmaşıklığın azaltılması bakımından yararlı olmaktadır.<sup>7</sup>

## B. DCC-GARCH Model Tahmini

Engle & Shephard (2001) DCC modelin iki adımlı prosedür izlenerek tahmin edilebileceğini göstermişlerdir. Buna göre, log-olabilirlik fonksiyonu ortalama, oynaklık ve korelasyonun toplamından oluşmaktadır.

DCC-GARCH model parametrelerinin belirlenmesinde standardize artık  $z_t$ 'nin farklı dağılımları için ortak dağılım fonksiyonları belirlenerek modeller tahmin edilmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında çok değişkenli Student-t dağılımı gösteren standardize artıklar için DCC-GARCH model tahmin edildiğinden yalnızca bu dağılıma ilişkin ortak tahmin prosedürüne yer verilmiştir. Buna göre, çok değişkenli

*Student-t* dağılımına sahip standardize  $z_t$  artıklarına ait ortak yoğunluk fonksiyonu aşağıdaki gibidir:<sup>8</sup>

$$f(z_t | \nu) = \prod_{t=1}^T \frac{\Gamma\left(\frac{\nu+n}{2}\right)}{\Gamma\left(\frac{\nu}{2}\right) [\pi(\nu-2)]^{n/2}} \left[ 1 + \frac{z_t^T z_t}{\nu-2} \right]^{-\frac{\nu+n}{2}} \quad (11)$$

$\Gamma(\ )$

Gamma fonksiyonu olmak üzere, transformasyon kuralı ile  $a_t = H_t^{1/2} z_t$ 'nin olabilirlik fonksiyonu,

Norwegian University of Science and Technology. Department of Mathematical Science, Oslo, 2009.

7 Su, W. and Huang, Y., 'Comparison of Multivariate GARCH Models with Application to Zero Coupon Bond Volatility', Lund University. Department of Statistics, 2010.

8 Orskaug, E., 'Multivariate DCC-GARCH Model with Various Error Distributions' Norwegian University of Science and Technology. Department of Mathematical Science, Oslo, 2009.

$$L(\theta) = \prod_{t=1}^T \frac{\Gamma\left(\frac{\nu+n}{2}\right)}{\Gamma\left(\frac{\nu}{2}\right) [\pi(\nu-2)]^{\nu/2} |H_t|^{\nu/2}} \left[ 1 + \frac{a_t^T H_t^{-1} a_t}{\nu-2} \right]^{-\frac{\nu+n}{2}} \quad (12)$$

Olarak elde edilmektedir. Bu ifadede  $\hat{\epsilon}$  model parametrelerini ifade etmektedir.

Log-olabilirlik fonksiyonu ise logaritmik dönüşüm ve  $H_t$  ifadesi yerine  $H_t = D_t R_t D_t$  ifadesi kullanılarak aşağıdaki gibi elde edilmektedir:

$$\begin{aligned} \ln(L(\theta)) = & \sum_{t=1}^T \left( \ln \left[ \Gamma\left(\frac{\nu+n}{2}\right) \right] - \ln \left[ \Gamma\left(\frac{\nu}{2}\right) \right] - \frac{n}{2} \ln[\pi(\nu-2)] - \frac{1}{2} \ln \left[ |D_t R_t D_t| \right] \right. \\ & \left. - \frac{\nu+n}{2} \ln \left[ 1 + \frac{a_t^T D_t^{-1} R_t^{-1} D_t^{-1} a_t}{\nu-2} \right] \right) \end{aligned} \quad (13)$$

$\theta$ ,  $(\phi, \psi) = (\phi_1, \dots, \phi_n, \psi)$  olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Burada  $i$ . varlık için tek değişkenli GARCH modelin parametreleri  $\phi_i = (\alpha_{0i}, \alpha_{1i}, \dots, \alpha_{qi}, \beta_{1i}, \dots, \beta_{pi})$  ile ifade edilmektedir.  $i = 1, \dots, n$  ve  $\psi = (a, b, \nu)$  'dir.

13'ünlü fonksiyonun optimizasyonu son derece zordur. Bu nedenle parametreler iki adımlı süreç izlenerek tahmin edilmektedir. Buna göre birinci adımda  $\phi$  parametresi standardize hataların Gaussyan dağılım gösterdiği varsayımı ile tahmin edilmekte, ikinci adımda bilinen  $\phi$  parametreleri ile 13'ünlü denklem kullanılarak  $\psi$  parametre vektörü tahmin edilmektedir. Tahmin sürecinin ilk adımında hataların Gaussyan dağılımlı olduğu varsayımı ile aşağıdaki yarı olabilirlik fonksiyonu kullanılarak,  $\phi_i$ ,  $i = 1, \dots, n$  parametre seti tahmin edilmektedir.

$$\ln(L_1(\phi)) = \sum_{i=1}^n \left( -\frac{1}{2} \sum_{t=1}^T \left[ \ln(h_{it}) + \frac{a_{it}^2}{h_{it}} \right] + \text{sabit} \right) \quad (14)$$

$a, b$  ve  $\nu$  parametrelerinin tahmini ikinci adımda, ilk adımda tahmin edilen parametreler verildiğinde log-olabilirlik fonksiyonu kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Buna göre, ikinci adım yarı olabilirlik fonksiyonu ise aşağıdaki gibidir:



$$\begin{aligned}
\ln(L_2(\psi)) &= \sum_{t=1}^T \left( \ln \left[ \Gamma \left( \frac{v+n}{2} \right) \right] - \ln \left[ \Gamma \left( \frac{v}{2} \right) \right] - \frac{n}{2} \ln[\pi(v-2)] - \frac{1}{2} \ln[D_t R_t D_t] \right. \\
&\quad \left. - \frac{v+n}{2} \ln \left[ 1 + \frac{a_t^T D_t^{-1} R_t^{-1} D_t^{-1} a_t}{v-2} \right] \right) \\
&= \sum_{t=1}^T \left( \ln \left[ \Gamma \left( \frac{v+n}{2} \right) \right] - \ln \left[ \Gamma \left( \frac{v}{2} \right) \right] - \frac{n}{2} \ln[\pi(v-2)] - \frac{1}{2} [\ln[R_t]] - \ln[D_t] \right. \\
&\quad \left. - \frac{v+n}{2} \ln \left[ 1 + \frac{\varepsilon_t^T R_t^{-1} \varepsilon_t}{v-2} \right] \right) \tag{15}
\end{aligned}$$

Bu fonksiyonda  $D_t$  sabittir. Buna göre, sabit terimi çıkararak aşağıdaki ifadenin maksimizasyonu sağlanmaktadır.

$$\ln(L_2^*(\psi)) = \sum_{t=1}^T \left( \ln \left[ \Gamma \left( \frac{v+n}{2} \right) \right] - \ln \left[ \Gamma \left( \frac{v}{2} \right) \right] - \frac{n}{2} \ln[\pi(v-2)] - \frac{1}{2} \ln[R_t] - \frac{v+n}{2} \ln \left[ 1 + \frac{\varepsilon_t^T R_t^{-1} \varepsilon_t}{v-2} \right] \right)$$

### III. VERİ

Bu çalışmada 05.01.2009-31.12.2015 dönemine ait Adana (XSADA), Ankara (XSANK), Antalya (XSANT), Bursa (XSBUR), İstanbul (XSIST), İzmir (XSIZM), Kayseri (XSKAY), Kocaeli (XSKOC) ve Tekirdağ (XSTKR) şehir endekslerine ait günlük kapanış fiyatları, Türk Lirası (TRY/\$), Avro (EUR/\$) ve ham petrol (CO) verileri kullanılmıştır. Şehir endekslerine ait kapanış fiyatları (\$), BİST veri dağıtım sisteminden; Avrupa Brent Spot petrol varil kapanış fiyatları (\$) Enerji Bilgi İdaresi'nden (EIA); Amerikan dolarına karşı Türk Lirası ve Avro döviz kuru verileri İngiltere Merkez Bankası (BoE) veri tabanından elde edilmiştir. Verilerin analizinde OxMetrics 6 ve RATS paket programları kullanılmıştır. Değişkenlere ait günlük ortalama logaritmik getiri serileri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$Y_t = 100 \times (\log P_t - \log P_{t-1})$$

$$y_t = Y_t - \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T Y_t$$

$P_t$ ,  $t$ . işgününe ait fiyatı,  $Y_t$  bir önceki işgününe göre logaritmik düzeyde hesaplanmış fiyat değişimini ifade etmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

	<b>Ortalama</b>	<b>Medyan</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Std.Dev.</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
CO	0.001615	0.005548	4.651726	0.845646	0.062943	6.555824
TRY/\$	0.000122	0.005548	4.651726	0.842942	0.047087	6.567191
EUR/\$	0.008315	0.009911	0.945848	0.285994	-0.197610	5.184085
XSADA	-5.40E-17	0.063650	4.8962	0.846828	-0.716559	8.468671
XSANK	-3.87E-17	0.032949	4.428855	0.827649	-0.366393	5.531514
XSANT	0.027323	-0.01036	7.319028	1.060254	0.906842	8.938735
XSBUR	-2.13E-17	0.045667	5.284990	0.968393	-0.418848	6.341387
XSIST	4.10E-16	0.056874	4.225501	0.797696	-0.384609	5.370177
XSIZM	5.40E-17	0.064059	3.885270	0.846552	-0.405647	5.416687
XSKAY	1.84E-16	0.064166	4.932494	0.962522	-0.885965	8.309355
XSKOC	1.97E-16	0.035896	3.376457	0.914375	-0.408044	4.985334
XSTKR	3.76E-16	0.005047	6.609926	1.168827	0.375279	9.457691

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo1'de gösterilmektedir. Buna göre Adana, Ankara ve Bursa şehir endeksleri dışında, tüm serilerin çok düşük seviyede pozitif ortalama getiriye sahip oldukları görülmektedir. Antalya ve Tekirdağ en yüksek standart sapma değerine sahip şehir endeksi getiri serileridir. Ham petrol, döviz kuru ve Tekirdağ şehir endeksi haricindeki tüm getiri serilerinde negatif yönde çarpıklık görülmektedir. Bu da ham petrol, döviz kuru ve Tekirdağ şehir endeksi piyasalarının pozitif getiri elde etme olasılıklarının daha fazla olduğunu göstermektedir. Getiri serilerinin tamamının kalın kuyruk (yüksek sivrilik) özeliği gösterdiği görülmektedir.

Tablo 2. Özet İstatistikler

	<i>JB</i>	<i>Prob.</i>	<i>PP</i>	<i>Prob.</i>
CO	928.91	1.9507e-202	-41.1713	0.0000
TRY/\$	934.34	1.2922e-203	-41.2765	0.0000
EUR/\$	361.47	0.00000	-40.3622	0.0000
XSADA	2345.1	0.00000	-42.5619	0.0001
XSANK	509.63	2.1652e-111	-42.3115	0.0001
XSANT	2829.2	0.00000	-43.5307	0.0001
XSBUR	870.71	8.4591e-190	-42.2849	0.0001
XSIST	455.62	1.1588e-099	-42.0766	0.0000
XSIZM	476.83	2.8646e-104	-41.8834	0.0000
XSKAY	2298.8	0.00000	-42.4068	0.0001
XSKOC	338.08	3.8642e-074	-40.9429	0.0000
XSTKR	3101.2	0.00000	-42.0933	0.0001

Tablo 2'de değişkenlere ait Jarque-Bera (JB) ve Phillips-Perron (PP) istatistiği sonuçları yer almaktadır. Jarque-Bera normallik testi sonuçları istatistiki olarak yüksek derecede anlamlıdır. Bu da getiri serilerinin normal dağılmadığı anlamına gelmektedir. Getiri serilerinde birim kökün varlığı PP testi ile araştırılmıştır. Zira, PP birim kök testi hata terimlerinde serisel korelasyon ve değişen varyans bulunması durumunda güçlü sonuçlar vermektedir. Serinin durağan olmadığını ifade eden boş hipotez tüm getiri serileri için reddedilmiştir. Buna göre, getiri serilerinin tamamı seviyede durağandır.

Tablo 3. Ljung-Box ve ARCH-LM Testi Sonuçları

	Q(10)	Q(20)	Q <sup>2</sup> (10)	Q <sup>2</sup> (20)	ARCH-LM(5)	ARCH-LM(10)
CO	11.4039 [0.326]	32.2348 [0.04]	350.848 [0.000]	839.916 [0.000]	27.244 [0.000]	17.646 [0.000]
TRY/\$	9.8690 [0.452]	28.039 [0.108]	335.265 [0.000]	791.277 [0.000]	27.251 [0.000]	17.697 [0.000]
EUR/\$	16.8744 [0.077]	25.8605 [0.170]	116.208 [0.000]	171.661 [0.000]	7.5054 [0.000]	7.1516 [0.000]
XSADA	14.6529 [0.145]	26.0166 [0.165]	459.087 [0.000]	530.151 [0.000]	67.509 [0.000]	35.985 [0.000]
XSANK	7.04172 [0.721]	15.3040 [0.758]	149.403 [0.000]	199.707 [0.000]	19.261 [0.000]	10.609 [0.000]
XSANT	14.5597 [0.148]	31.4011 [0.050]	234.761 [0.000]	264.378 [0.000]	33.990 [0.000]	18.354 [0.000]
XSBUR	4.89802 [0.897]	20.7406 [0.412]	188.165 [0.000]	221.762 [0.000]	24.865 [0.000]	13.094 [0.000]
XSIST	6.33794 [0.786]	14.1514 [0.822]	207.999 [0.000]	263.273 [0.000]	26.444 [0.000]	14.576 [0.000]
XSIZM	11.1970 [0.342]	21.0293 [0.395]	221.863 [0.000]	267.711 [0.000]	27.324 [0.000]	15.387 [0.000]
XSKAY	11.4787 [0.321]	21.0671 [0.393]	262.686 [0.000]	278.592 [0.000]	41.046 [0.000]	21.456 [0.000]
XSKOC	14.2854 [0.160]	22.8305 [0.297]	205.207 [0.000]	250.558 [0.000]	24.641 [0.000]	14.075 [0.000]
XSTKR	26.4396 [0.003]	39.4690 [0.005]	921.447 [0.000]	1056.48 [0.000]	85.275 [0.000]	48.960 [0.000]

NOT: Köşeli parantez içinde prob değerleri yer almaktadır.

Tablo 3'de Ljung-Box ve ARCH-LM testi sonuçları gösterilmektedir. Ljung-Box testinin Q istatistikleri incelendiğinde, otokorelasyon yoktur boş hipotezi Tekirdağ şehir endeksi getiri serisi için reddedilmiştir. Bu durum seride otokoresyonun varlığına işaret etmektedir. ARCH testi sonuçlarına göre tüm serilerde ARCH etkisi görülmektedir. Bu durum getiri serilerinin oynaklığının analizinde GARCH model seçimini doğrulamaktadır.

#### IV. BULGULAR

Bu çalışmanın amacı BİST şehir endeksleri ile ham petrol değişkeni arasındaki koşullu oynaklık ve korelasyon bağımlılığını çok değişkenli yapıda ele almaktır. Bu amaçla şehir endeksleri ve ham petrol ikili getiri serileri için öncelikle CCC-GARCH modelleri tahmin edilmiştir.<sup>9</sup> Ardından, Tse (2000) tarafından önerilen Lagrange Multiplier (LM) testi ile CCC-MGARCH modelden elde edilen koşullu korelasyonların dinamik özelliklerinin varlığı araştırılmış ve tüm seriler için %1 anlamlılık seviyesinde sabit korelasyon sıfır hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, korelasyon serilerinde dinamik özelliklerin varlığı söz konusudur. Böylece, model tanımlama hatasından kaçınmak amacıyla DCC-GARCH model kullanılarak dinamik korelasyon yapısını en iyi yakalayan model sonuçları yorumlanmıştır.

Tahmin edilen iki değişkenli DCC-GARCH modellerde şehir endeksleri ve ham petrol fiyatları endojen, TRY ve EUR döviz kurları egzogen değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu sayede tahmin edilen modeller için yakınsama sağlanarak diagnostik test sonuçları (EK 1) elde edilmiştir. ARCH katsayıları kısa dönemde geçmiş şokların veya haberlerin etkisini göstermektedir. GARCH katsayıları ise geçmiş koşullu oynaklık bağımlılığını diğer bir ifade ile geçmiş oynaklıkların uzun dönem sürekliliğini (kalıcılığını) ifade etmektedir.  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  parametreleri DCC parametrelerini ifade etmektedir. Buna göre,  $\theta_1$  geçmiş şokların şimdiki (cari) koşullu korelasyonlar üzerine etkisini,  $\theta_2$  ise geçmiş korelasyonların etkisini yakalamaktadır. Her iki parametrenin de istatistiki olarak anlamlı olması koşullu korelasyonların sabit olmadığı anlamına gelmektedir<sup>10</sup>

DCC-GARCH sonuçlarına göre, Kocaeli endeksi hariç, tüm seriler için ARCH ve GARCH etkilerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Şehir endekslerinin oynaklık sürekliliğine ilişkin değerler yaklaşık olarak 0.93-0.95 arasında değişmektedir. En düşük oynaklık kalıcılığına sahip endeks 0.7845 değeri ile Kayseri şehir endeksidir. Öte yandan GARCH etkilerinin ARCH etkilerine kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum koşullu oynaklığın geçmiş verilerden tahmin edilebileceğini göstermektedir.

Tablo 4 ve Tablo 4'ün devamında şehir endeksleri ve ham petrol getirileri ikili serileri için tahmin edilen DCC model sonuçları gösterilmektedir. Tablo 4'de yer alan XSADA-CO modelinde, TRY ve EUR serileri Adana şehir endeksi getirileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı ancak endeksin oynaklığı üzerinde anlamsız etkisi sahiptir. XSANK-CO ve XSANT-CO ikili modelleri için, EUR'nin Ankara ve Antalya endeksi oynaklığı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, EUR'deki değişimler Ankara ve Antalya şehir endeksi oynaklığını pozitif yönde arttırmaktadır. TRY değişkeni Bursa şehir endeksi getirileri üzerinde ve EUR ise en-

9 Tahmin edilen CCC-GARCH model ve LM testi sonuçları gösterilmemiştir. İstenilmesi durumunda yazarlar tarafından sağlanabilir.

10 Hammoudeh, S., Yuan, Y., McAleer, M., and Thompson, M.A. (2010). 'Precious Metals-Exchange Rate Volatility Transmissions and Hedging Strategies', *International Review of Economics and Finance*, Vol: 19, 2010, s. 633-647.

deksin oynaklığı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahiptir. XSIST-CO modelinde, EUR değişkeni İstanbul endeksi oynaklığı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Tablo 4. DCC-GARCH Model Sonuçları

<b>Panel A</b>	<b>XSADA</b>	<b>XSANK</b>	<b>XSANT</b>	<b>XSBUR</b>	<b>XSIST</b>
<b>Ortalama Denklemi</b>					
<b>Sabit</b>	0.0286* [0.0173]	0.0298* [0.0171]	-0.0034 [0.0218]	0.0293* [0.0206]	0.0330* [0.0172]
<b>AR(1)</b>	0.0096 [0.0317]	-0.0213 [0.0275]	-0.0248 [0.0323]	-0.0206 [0.0281]	-0.0237 [0.0293]
<b>TRY (1)</b>	0.1099* [0.0257]	0.0873* [0.0235]	-0.0034 [0.0218]	0.1480* [0.0297]	0.1106* [0.0276]
<b>EUR(1)</b>	0.0741* [0.0666]	0.0278 [0.0678]	0.0283 [0.0912]	-0.0683 [0.0822]	0.0118 [0.0681]
<b>Varyans Denklemi</b>					
<b>Sabit</b>	0.0569 [0.0569]	0.0431* [0.0140]	0.0872* [0.0336]	0.0597* [0.0281]	0.0355* [0.0237]
<b>TRY</b>	-0.0003 [0.0189]	0.0075 [0.0128]	-0.0359 [0.0405]	0.0104 [0.0253]	-0.0018 [0.0141]
<b>EUR</b>	0.0741 [0.0742]	0.1308* [0.0408]	0.0888* [0.0728]	0.1225* [0.0588]	0.0775* [0.0484]
<b>ARCH: <math>\alpha</math></b>	0.2010* [0.0667]	0.1299* [0.0284]	0.2116* [0.0597]	0.0899* [0.0248]	0.1200* [0.0465]
<b>GARCH: <math>\beta</math></b>	0.7320* [0.1038]	0.8094* [0.0363]	0.7310* [0.0641]	0.8449* [0.0504]	0.8255* [0.0780]
$\alpha+\beta$	0.9330	0.9393	0.9426	0.9349	0.9455
<b>PANEL B</b>					
$\theta_1$	0.0152* [0.0084]	0.0121* [0.0051]	0.0166* [0.0094]	0.0160* [0.0066]	0.0163* [0.0055]
$\theta_2$	0.9511* [0.0354]	0.9693* [0.0129]	0.9517* [0.0382]	0.9642* [0.0174]	0.9688* [0.0121]
<b>sd</b>	6.0019* [0.0000]	7.7731* [0.7811]	6.1908* [0.5054]	6.5291* [0.5557]	7.6386* [0.7572]
<b>rho</b>	0.1568* [0.0324]	0.1690* [0.0399]	-0.1632* [0.0355]	0.1891* [0.0423]	0.1996* [0.0491]

**Not:** Katsayılar a ait standart hata değerleri köşeli parantez içinde göstermektedir. AR(1) modeli model yakınsaması ve parametrelerin istatistiki anlamlılığı bakı-

mından en uygun model olarak belirlenmiştir. DCC-MGARCH modelin tahmininde iki adımlı prosedür kullanılmıştır. İlk adımda her bir getiri serisi için çok değişkenli sistem içinde tek değişkenli GARCH (p,q) modeli tahmin edilmektedir. İkinci adımda ise ilk aşamada elde edilen standardize artıklar kullanılarak DCC parametreleri tahmin edilmektedir. İlk adım sonuçları Panel A'da, ikinci adım sonuçları ise Panel B'de gösterilmektedir.

Tablo 4 (Devamı). DCC-GARCH Model Sonuçları

Panel A	XSIZM	XSKAY	XSKOC	XSTKR	CO
<b>Ortalama Denklemi</b>					
<b>Sabit</b>	0.0232* [0.0184]	0.0353* [0.0213]	0.0219 [0.0333]	0.0013 [0.0209]	0.0150 [0.0175]
<b>AR(1)</b>	-0.0080 [0.0276]	0.0400 * [0.0289]	-0.0019 [0.0268]	0.0015 [0.0286]	0.0763 [0.1529]
<b>TRY (1)</b>	0.1137* [0.0262]	0.0797* [0.0298]	0.1609* [0.0305]	0.0708* [0.0297]	-0.0599 [0.1517]
<b>EUR(1)</b>	-0.0472 [0.0690]	0.0222 [0.0830]	-0.0300 [0.0834]	-0.0274 [0.0890]	-0.0537 [0.0696]
<b>Varyans Denklemi</b>					
<b>Sabit</b>	0.0467* [0.0253]	0.1948* [0.0812]	0.0362 [0.1077]	0.0812 [0.0359]	0.0025 [0.0015]
<b>TRY</b>	-0.0125 [0.0158]	-0.0173 [0.0340]	-0.0063 [0.0154]	0.0195 [0.0287]	-0.028* [0.0083]
<b>EUR</b>	0.0681* [0.0513]	0.2729* [0.0872]	0.0606 [0.1066]	-0.0598 [0.0801]	-0.0160 [0.0235]
<b>ARCH: <math>\alpha</math></b>	0.1039* [0.0306]	0.1808* [0.0579]	0.0769 [0.1220]	0.1913* [0.0478]	0.0455* [0.0099]
<b>GARCH: <math>\beta</math></b>	0.8295* [0.0618]	0.6037* [0.1280]	0.8785* [0.2518]	0.7548* [0.0652]	0.9509* [0.0106]
$\alpha+\beta$	0.9334	0.7845	0.9554	0.9462	0.9964
<b>PANEL B</b>					
$\theta_1$	0.0150* [0.0062]	0.0078* [0.0052]	0.0100* [0.0059]	0.0089* [0.0074]	-
$\theta_2$	0.9562* [0.0176]	0.9682* [0.0260]	0.9788* [0.0163]	0.9745* [0.0303]	-
<b>sd</b>	7.6687* [0.7626]	6.0293* [0.4628]	7.8021* [0.7833]	5.7114* [0.4276]	-
<b>rho</b>	0.1840* [0.0342]	0.1292* [0.0317]	0.1635* [0.0433]	0.1322* [0.0373]	-



**Not:** Tahmin edilen DCC modellerde şehir endeksleri ve petrol değişkenleri endojen, TRY/\$ ve EUR/\$ egzojen değişkenlerdir. Katsayılara ait standart hata değerleri köşeli parantez içinde gösterilmektedir. AR(1) modeli model yakınsaması ve parametrelerin istatistiki anlamlılığı bakımından en uygun model olarak belirlenmiştir. DCC-MGARCH modelin tahmininde iki adımlı prosedür kullanılmıştır. İlk adımda her bir getiri serisi için çok değişkenli sistem içinde tek değişkenli GARCH (p,q) modeli tahmin edilmektedir. İkinci adımda ise ilk aşamada elde edilen standardize artıklar kullanılarak DCC parametreleri tahmin edilmektedir. İlk adım sonuçları Panel A'da, ikinci adım sonuçları ise Panel B'de gösterilmektedir.

Tablo 4'ün devamında yer alan XSIZM-CO modeli için EUR'nun İzmir endeksi oynaklığı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. EUR'deki değişimler İzmir şehir endeksi oynaklığını pozitif yönde arttırmaktadır. TRY değişkeni Kayseri şehir endeksi getirileri ve EUR değişkeni endeksin oynaklığı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahiptir. XSKOC-CO ikili modeli için, TRY'nin şehir endeksi getirileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. XSTKR-CO modeli için, TRY'nin şehir endeksi getirileri üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan, TRY'nin ham petrol oynaklığı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahiptir. Ham petrol piyasası şehir endekslerine kıyasla daha fazla oynaklık sürekliliğine sahiptir. Zira tüm modellerde ham petrol piyasasına ait oynaklık sürekliliği 1 değerine oldukça yakındır ve piyasada oynaklık kümelenmeleri oluşmaktadır. DCC-GARCH model sonuçlarına göre, Dolar değişkeni petrol oynaklığı üzerinde diferansiyel olarak anlamlı etkiye sahiptir. Buna göre, ham petrol getiri serisi oynaklıkları Dolar kurundaki değişimlere bağlı olarak negatif yönde değişmektedir.

DCC parametreleri  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  tüm modeller için incelendiğinde, geçmiş şokların şimdiki koşullu korelasyonlar üzerine etkisinin son derece düşük seviyede bulunduğu görülmektedir. Gecikmeli koşullu korelasyon matrisinin katsayısı olan  $\theta_2$  ise, tüm modeller için yüksek değerli ve istatistiki olarak anlamlıdır. Buna göre, cari koşullu korelasyonlar üzerinde geçmiş şoklara kıyasla geçmiş korelasyonların etkisi daha fazladır.

Tablo 5. Korelasyon, Kısa Dönem ve Uzun Dönem Etki

	<i>Korelasyon</i>	<i>Sıralama</i>	<i>Kısa Dönem Şokların Etkisi</i>	<i>Sıralama</i>	<i>Uzun Dönem Oynaklık Etkisi</i>	<i>Sıralama</i>
<b>XSADA</b>	0.1568	+6	0.2010	2	0.7320	7
<b>XSANK</b>	0.1690	+4	0.1299	5	0.8094	5
<b>XSANT</b>	-0.1632	-1	0.2116	1	0.7310	8
<b>XSBUR</b>	0.1891	+ 2	0.0899	8	0.8449	2
<b>XSIST</b>	0.1996	+ 1	0.1200	6	0.8255	4
<b>XSIZM</b>	0.1840	+3	0.1039	7	0.8295	3
<b>XSKAY</b>	0.1292	+8	0.1808	4	0.6037	9
<b>XSKOC</b>	0.1635	+5	0.0769	9	0.8785	1
<b>XSTKR</b>	0.1322	+7	0.1913	3	0.7548	6

Tablo 5’de DCC-GARCH modellerden elde edilen sonuçlar şehir endeksleri için sıralanmaktadır. Buna göre, yalnızca Antalya şehir endeksi ham petrol getirileri ile negatif korelasyonludur. Diğer tüm şehir endeksleri ile ham petrol fiyatları arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Ham petrol ile en yüksek pozitif korelasyona sahip endeks İstanbul şehir endeksidir ve bu değer 0.1996 olarak elde edilmiştir. Endeks serilerinin kendi geçmiş şoklarına duyarlılığı incelendiğinde, Antalya şehir endeksinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Serinin kendi geçmiş şoklarının kalıcılığının 0.2116 seviyesindedir. Buna göre, diğer şehir endekslerine kıyasla, Antalya şehir endeksi kendi piyasasında ortaya çıkan haberlere veya şoklara daha fazla duyarlıdır. Serilerin kendi geçmiş oynaklıklarına uzun dönemde bağımlılıklarını gösteren GARCH etkileri incelendiğinde, en yüksek GARCH etkisinin Kocaeli şehir endeksinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu değer 0.8785 seviyesinde elde edilmiştir. Genel olarak, geçmiş oynaklıklara olan duyarlılıkların geçmiş şoklara olan duyarlılıktan daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bu durum şehir endekslerinin şoklardan daha fazla farklı temel faktörlerden - makroekonomik faktörler gibi etkilendiklerini göstermektedir. Uzun dönemde Kocaeli, Bursa, İzmir, İstanbul ve Ankara şehir endekslerinin, diğer şehir endekslerine kıyasla, makroekonomik faktörlere daha duyarlı olduğu görülmektedir. Antalya, Adana, Tekirdağ ve Kayseri şehir endekslerinin ise kısa dönemde piyasalarında ortaya çıkan şoklara ve beklenmedik haberlere daha fazla duyarlıdır.

## V. SONUÇ

Bu çalışmada, şehir endeksleri ve ham petrol değişkenleri arasındaki ikili oynaklıklar ve korelasyonlar kalın kuyruk dağılımına sahip DCC-GARCH model ile araştırılmıştır. Yalnızca şehir endeksi-petrol değişkenlerinin bulunduğu DCC model

oynaklık ve korelasyonların belirlenmesi bakımından yetersiz kalmıştır. Bu nedenle Amerikan Dolarına karşı TRY ve EUR değişkenleri ortalama ve varyans denklemlerine dışsal değişken olarak ilave edilmiştir. Böylece istatistiki olarak anlamlı katsayılar ve diagnostik test sonuçları elde edilmiştir.

Şehir endekslerinin kendi piyasalarında ortaya çıkan geçmiş şok ve oynaklıklardan istatistiki olarak etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, şehir endekslerinde oynaklıklar kalıcı özelliklere sahiptir. Oynaklık kalıcılığı serilerin şokların ardından uzun dönem dengesine yakınsama durumları hakkında bilgi vermektedir. Buna göre, uzun dönem dengeye en hızlı yakınsama sağlayan seri ham petrol getiri serisidir. Uzun dönem denge noktasına en hızlı yakınsama sağlayan endeks Ankara ve en yavaş yakınsama sağlayan endeks Bursa şehir endeksidir. TRY serisinin bir dönem gecikmeli değerleri, Adana, Ankara, Bursa, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli ve Tekirdağ endekslerinin ortalama getirileri üzerinde pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Hizmet sektörüne dayalı turizm alanında faaliyet gösteren şirketlerin kısa dönemde şoklara veya haberlere daha duyarlı olmaları mümkündür. Bu bakımdan Antalya şehir endeksinin kısa dönemde geçmiş şoklara veya haberlere duyarlılığının yüksek olması beklentileri karşılamaktadır. Zira endeksi oluşturan şirketlerin tamamı "otel ve lokantalar" olarak isimlendirilen sektör sınıfında faaliyet göstermektedir.

Uzun dönemde geçmiş oynaklıklara olan duyarlılığının en yüksek seviyede olduğu şehir endeksi Kocaeli şehir endeksidir. Öte yandan, bu endekste diğer endekslere kıyasla geçmiş şoklara olan duyarlılık en düşük seviyededir. Bu sonuç endeksin şoklardan ziyade farklı temel makroekonomik faktörlerden etkilendiği anlamına gelmektedir. Uzun dönemde Kocaeli, Bursa, İzmir, İstanbul ve Ankara şehir endekslerinin makroekonomik faktörlere; kısa dönemde Antalya, Adana, Tekirdağ ve Kayseri şehir endekslerinin kendi piyasalarında ortaya çıkan şoklara ve beklenmedik haberlere daha fazla duyarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Bayramoğlu, F., ve Pekkaya, M., 'İMKB Tarafından Hesaplanan Endekslerde Yeni Gelişmeler ve İMKB Şehir Endeksleri'. *Journal of Accounting and Finance*, Vol:45, 2010, s.200-215.
- Bauwens, L, Laurent, S., and Rombouts, J.V.K., 'Multivariate GARCH Models: A Survey', *Journal of Applied Econometrics*, Vol: 21, No:1, 2006, s. 79-109.
- BIST, Şehir Endeksleri. <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/sehir-endeksleri>, (Erişim Tarihi:15.05.2016).
- BIST, BIST Pay Endeksleri Temel Kuralları. <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri>, (Erişim Tarihi:15.05.2016).
- Bollerslev, T. 'Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity'. *Journal of Econometrics*, Vol:31, No:3, 1986, s.307-327.
- Christodoulakis, G.A., and Satchell, S.E., 'Correlated ARCH (CorrARCH): Modelling The Time-Varying Conditional Correlation Between Financial Asset Returns', *European Journal of Operational Research*, Vol:139, 2002, s. 351-370.
- Engle, R. F. 'Autoregressive Conditional Heteroscedasticity with Estimates of the Variance of United Kingdom Inflation'. *Econometrica*, Vol:50, No:4, 1982, s. 987-1007.
- Engle, R.F., and Sheppard, K.. 'Theoretical and Empirical Properties of Dynamic Conditional Correlation Multivariate GARCH', University of California at San Diego, NBER Working Paper, No:8554. National Bureau of Economic Research, 2001
- Engle, R., 'Dynamic Conditional Correlation: A Simple Class of Multivariate Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity Models', *Journal of Business & Economic Statistics*, Vol: 20, No:3, 2002, s. 339-350.
- Hammoudeh, S., Yuan, Y., McAleer, M., and Thompson, M.A., 'Precious Metals-Exchange Rate Volatility Transmissions and Hedging Strategies', *International Review of Economics and Finance*, Vol:19, 2010, s.633-647.
- KAP, Endeksler, <https://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/endeksler.aspx>, (Erişim Tarihi: 10.05.2016).
- Orskaug, E. 'Multivariate DCC-GARCH Model with Various Error Distributions'. Norwegian University of Science and Technology. Department of Mathematical Science, Oslo. 2009.
- Su, W., Huang, Y. *Comparison of Multivariate GARCH Models with Application to Zero-Coupon Bond Volatility*.Lund University. Department of Statistics, 2010.
- Tse, Y. K., 'A Test for Constant Correlations in a Multivariate GARCH Models'. *Journal of Econometrics*, Vol: 98, 2000, s.107-127.
- Tse, Y.K., and Tsui, A. K. C., 'A Multivariate Generalized Autoregressive Conditional Heteroscedasticity Model with Time Varying Correlations. *Journal of Business & Economic Statistics*. Vol: 20, No. 3, 2002, s.351-362.

## EKLER

## EK 1. Tahmin Edilen DCC Model Sonuçları İçin Diagnostik Test Sonuçları

	<i>XSADA</i>	<i>CO</i>	<i>XSANK</i>	<i>CO</i>	<i>XSANT</i>	<i>CO</i>
AIC	4.3646		4.4550		4.839794	
Q(20)	28.6329 [0.0952]	13.1817 [0.8694]	14.6674 [0.7951]	13.0307 [0.8760]	28.2584 [0.1034]	12.8260 [0.8847]
Q(50)	57.7812 [0.2098]	37.7735 [0.8981]	42.7316 [0.7573]	38.4378 [0.8832]	71.6298 [0.0240]	37.2304 [0.9094]
Q <sup>2</sup> (20)	19.9668 [0.4600]	13.1463 [0.871]	18.9495 [0.5251]	13.2514 [0.8663]	12.8441 [0.8839]	12.8488 [0.8837]
Q <sup>2</sup> (50)	39.9391 [0.8449]	50.4432 [0.4558]	46.2598 [0.6242]	52.2469 [0.3867]	28.1941 [0.9945]	47.9987 [0.5540]
ARCH- LM(5)	0.47004 [0.7988]	0.48538 [0.7874]	0.47030 [0.7986]	0.59321 [0.7052]	0.24002 [0.9448]	0.62124 [0.6836]
	<i>XSBUR</i>	<i>CO</i>	<i>XSIST</i>	<i>CO</i>	<i>XSIZM</i>	<i>CO</i>
AIC	4.7395		4.36152		4.50865	
Q(20)	18.0368 [0.5849]	13.8234 [0.8393]	22.5106 [0.3134]	13.4548 [0.8570]	17.6411 [0.6110]	13.5312 [0.8534]
Q(50)	52.6114 [0.3732]	37.8731 [0.8960]	58.2689 [0.1973]	37.9315 [0.8947]	42.8828 [0.7520]	37.2635 [0.9087]
Q <sup>2</sup> (20)	13.3275 [0.8628]	14.5234 [0.8029]	23.5211 [0.2639]	12.5104 [0.8973]	22.4421 [0.3170]	13.8238 [0.8393]
Q <sup>2</sup> (50)	31.8017 [0.9790]	49.9617 [0.4749]	50.3024 [0.4614]	49.3109 [0.5009]	54.0352 [0.3229]	51.2671 [0.4237]
ARCH- LM(5)	0.2387 [0.9454]	0.6013 [0.6990]	0.52823 [0.7551]	0.50170 [0.7752]	0.45175 [0.8122]	0.64171 [0.6679]
	<i>XSKAY</i>	<i>CO</i>	<i>XSKOC</i>	<i>CO</i>	<i>XSTKR</i>	<i>CO</i>
AIC	4.7053		4.6747		4.8816	
Q(20)	21.4820 [0.3692]	12.5361 [0.8963]	18.7501 [0.5381]	13.4510 [0.8572]	26.9049 [0.1379]	11.6640 [0.9271]
Q(50)	51.4837 [0.4154]	37.7050 [0.8996]	40.7707 [0.8209]	38.3554 [0.8852]	45.7113 [0.6460]	36.3994 [0.9249]
Q <sup>2</sup> (20)	21.6207 [0.3614]	13.2245 [0.8675]	12.2800 [0.9061]	14.1196 [0.8243]	15.2113 [0.7641]	13.5770 [0.8512]
Q <sup>2</sup> (50)	42.2319 [0.7744]	50.1434 [0.4677]	32.0618 [0.9772]	52.1737 [0.3894]	50.3462 [0.4596]	50.8501 [0.4399]
ARCH- LM(5)	0.1662 [0.9750]	0.6393 [0.6697]	0.5418 [0.7447]	0.5511 [0.7376]	1.3222 [0.2518]	0.5565 [0.7334]

## YAZAR HAKKINDA

Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonometri Bölümünden 2003 yılında mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisat Bölümünde tamamladı. Doktora derecesini 2016 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonometri Bölümünden aldı. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde Arş. Gör. Dr. olarak çalışmaktadır. Araştırma alanları; döviz kurları, zaman serilerinde oynaklık, zaman serileri ekonometrisi ve finansal ekonometridir.

# Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri İle İzlenim Yönetimi İlişkisi

Erdal ALGA\* & Murat ÖZDEMİR\*\*

## Öz

*Bu araştırmada politik beceri ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkinin nasıl olduğu, özel sektör örgütlerinin çalışanlarının görüşlerine dayalı olarak analiz edilmiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların sahip oldukları politik becerinin izlenim yönetimini ne oranda açıkladığı da incelenmiştir. Araştırmaya Denizli ilinde özel sektör örgütlerinde çalışmakta olan 201 çalışan katılmıştır. Veriler Politik Beceri Envanteri ve İzlenim Yönetimi Ölçeği ile elde edilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzdelik değer gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra Pearson korelasyon ve hiyerarşik çoklu regresyon ile çözümlenmiştir. Analiz sonuçları çalışanların politik beceri ve izlenim yönetimi algılarının görece yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırmada, politik beceriler ile izlenim yönetimi arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular, politik becerilerin alt boyutlarının ayrı ayrı politik izlenim yönetiminin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Politik Beceriler, İzlenim Yönetimi, Özel Sektör

## The Relationship Between Political Skills And Impressions Management

### Abstract

*In this study the relationship between political skill and impression management was investigated according to opinions of employees working in private sector organizations. This study also investigated how employees' political skills influences their impression management behaviours. The study was conducted with 201 employees working in private sector organizations in Denizli. Within this scope, Political Skill Inventory and Impression Management Questionnaire were applied to participants. The scales gathered from participants analyzed via mean, standard deviation, Pearson correlation and hierarchical multiple regression. After the analysis, it was found that the level of employees' political skill and impression management behaviors were relatively high. It was determined that there was a positive, medium level and statistically significant relation between political skill*

\* Dr. Erdal ALGA, T.C.Merkez Bankası Denizli Şubesi, Şef, Denizli-Türkiye, erdalalga@yahoo.com

\*\* Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara-Türkiye, mrtozdem@gmail.com



and impression management. Besides, the results showed that all sub-dimensions of political skills were significant predictors of impression management.

**Key Words:** Political Skills, Impression Management, Private Sector

---

## 1.GİRİŞ

Örgütler insanlar tarafından belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapılardır<sup>1</sup> Örgütlere ilişkin bu tanımdan hareketle örgütlerin ve örgüt çalışanlarının belirli amaçlar doğrultusunda hareket eden amaçlı unsurlar olduğu söylenebilir. Bunun doğal sonucu, örgüt alanında tesadüflere pek yer olmamasıdır. Bu bağlamda, örgüt içindeki her faaliyet, örgütün ve çalışanların örgütsel ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için yapılmaktadır.

Örgütlerin varlığı, yönetimin varlığını zorunlu kılmaktadır. Örgütü yönetimsiz, yönetimi de örgütsüz düşünmek mümkün görünmemektedir. Yönetim; planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme ve kontrol etme fonksiyonlarından<sup>2</sup> oluştuğuna göre, yönetim de tesadüflerle açıklanabilir olmaktan çok uzak; az veya çok amaçlı bir faaliyetdir. Yönetimin faaliyetlerinden özellikle yürütme ve eşgüdümlemenin iletişimsiz gerçekleşmesi düşünülemez. Örgüt ve yönetim alanının asli ve vazgeçilmez unsurlarından biri olarak iletişim de belirli ölçüde amaçlı bir faaliyetdir. Bu nedenle örgüt alanında kurulan iletişimler belirli amaçlara ulaşmak için, belirli şekillerde ve amaçlı bir şekilde cereyan etmektedir.

Sosyal bir varlık olmanın sonucu olarak insan diğer türdeşleri ile iletişim kurar. İletişim; mesajın kodlanması, göndericiden alıcıya ulaştırılması, çözümlenmesi ve alıcının göndericiye geribildirimde bulunması sürecidir<sup>3</sup>. Mesaj, sözlü veya sözsüz olabilir. İnsanlar sözlü ve/veya sözsüz mesajlar ile diğerleri üzerinde izlenim bırakarak diğerlerini etkilemeye çalışırlar<sup>4</sup>. Örgüt alanındaki çalışanlar, özellikle kendileri ile ilgili kararları verme ve uygulama konumunda olan yöneticileri etkileyebilmek için izlenim yönetimi ve taktiklerini kullanırlar. Zira çalışanların örgütlerde bulunmaları ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri, performanslarını değerlendirme ve terfilerini arttırma konumunda olan yöneticilerin kararlarına bağlıdır. Aynı şekilde örgütte çalışmaya devam edebilmeleri, maaşlarına zam almaları, daha mutlu olabilecekleri işlerin kendilerine yaptırılıp yaptırılmaması yöneticilerin inisiyatifindedir.

---

1 Nihat Karakoç, *Yönetimde Yeniden Örgütlenme*, (İzmir: MEY Ofset, 1991), s. 12; Mustafa Aydın, *Örgütlerde Çatışma*, (Ankara: Bas-Yay Matbaası, 1984), s. 14; Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, (Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 1986), s. 5; Recep Akdur, *Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Klavuzu*, (Ankara: Onur Matbaacılık Ofset Ltd. Şti., 2003), s. 2.

2 Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), s. 5; Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, (Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999), s. 117; Harvey C. Krentzman, *Successful Management Strategies: For Small Business*, (New Jersey: Prentice Hall, 1981), s. 32.

3 Halil Can ve Meral Tecer, *İşletme Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No: 139, (Ankara: Doğan Basımevi, 1978), s. 152.

4 Erinn C. Crane and Frederick G. Crane, "Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in the Organizational Settings", *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, Vol. 55, No. 1, 2004, p. 28.

Yöneticilerin çalışanlara göre güçlü konumları, çalışanların iletişim kurarken yöneticilerin kendilerine yönelik izlenimlerini etkileme gayreti gütmelerini büyük ölçüde açıklar.

Örgütlerde diğerleri üzerinde izlenim bırakma taktiklerini uygulayan çalışanların bu izlenim taktiklerini sergileyecek yeteneklere veya yeterliliğe sahip olmaları gerekir. Politik beceri, bu yetenek ve yeterlilik ile ilişkili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Diğerlerini etkilemeye yönelik bir kavram olarak politik davranışın sergilenmesinin politik beceriler ile ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer taraftan politik becerilerin kavramsal olarak izlenim yönetimi taktikleri ile birbirlerine çok yakın oldukları anlaşılmaktadır. Politik beceriler, diğerlerini etkilemeye yönelik davranışları belirlemesi muhtemel becerilerdir.

İlgili yazın tarandığında, politik becerilerin örgütsel yaşamdaki görünümüne odaklanan ampirik çalışmaların (Özdemir ve Gören, 2016; Ahearn vd., 2004; Douglas ve Ammeter, 2004; Treadway vd., 2004; Blass ve Ferris, 2007; Liu vd., 2007; Zinki vd., 2006; Hall vd., 2004; Ferris vd., 2003; Ammeter vd., 2002; Harvey vd., 2007; Perrewe vd., 2005; Perrewe vd., 2004; Perrewe vd., 2000) son yıllarda artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Aynı şekilde izlenim yönetimine ilişkin bir kısım araştırmalar (Baron, 1986; Barrick ve Franke, 2002; Bolino vd., 2008; Chen vd., 2010; Christiansen vd., 2010; Ellis vd., 2002; Gilmore ve Ferris, 1989; Imada ve Hakal, 1977; Kacmar vd., 1992; Knouse, 1994; Knouse vd., 1988; Kristof-Brown vd., 2003; Stevens ve Kristof, 1995; Van Iddekinge vd., 2007; Weiss ve Feldman vd., 2006<sup>5</sup>; Ali ve Gulzar, 2012; Dashpande vd., 1996; Guadagno ve Cialdini, 2007; Şeşen vd., 2014; Karakuş ve Alev, 2016; Oğuzhan vd., 2015; Oğuzhan ve Sığırı, 2014; Yıldız vd., 2016; Ülbeği vd., 2013; Tabak vd., 2011) gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, kamu ve özel sektör örgütlerinde gerçekleştirilmiştir. Birbirleri ile yakından ilişkili gibi görünen kavramlar olmalarına karşın, politik beceriler ve izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara Harris ve arkadaşlarının (2007) çalışmaları haricinde literatürde rastlanılması ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin hangi mahiyette olduğunun ortaya konulması, bu araştırmanın gerekçesini oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarının algıları doğrultusunda, çalışanların politik becerileri ile uyguladıkları izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkinin mahiyetinin ortaya konması, örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının bu konularda daha bilinçli davranmalarına ve bu kavramların örgütün verimliliği ve etkinliğine katkı sağlayacak şekilde yararlanılmasına neden olacaktır.

## 1.1.Kavramsal Çerçeve

### 1.1.1.İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi insanın kendini sunumundan daha geniş bir kavram olmakla birlikte, iki kavram birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bunda izlenim yönetimine ilişkin araştırmaların insan hayatındaki diğer unsurlardan çok kendini sunumuna

5 Altan Doğan, Onur H. Özgün ve Nil S. Erden, "İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışlarının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 40, 2015, s. 650.

odaklanmış olmasından kaynaklanmaktadır<sup>6</sup>. Bu da izlenim yönetimine ilişkin tanımların insanın kendini sunması çerçevesinde şekillenmesine neden olmuştur.

Goffman (1959) sosyal etkileşimin bir unsuru olarak gördüğü izlenim yönetimini, insanın kendi çıkarlarını gerçekleştirme için rolünü oynayan bir aktör gibi davranarak diğerlerini etkilemeye yönelik olarak belirli davranışları sergilemesi ve açıklamalarda bulunmasıdır<sup>7</sup>. İzlenim yönetimi genelde bireylerin başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç ya da başkasına iletilen bilgiler yoluyla onların algılamaya ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak girişimler ifade edilmektedir<sup>8</sup>.

Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir<sup>9</sup>. Sosyal güç kazanmak amacıyla etkileşimi, bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir<sup>10</sup>. Bir bireyin kendisine ilişkin izlenimleri kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli/bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimidir<sup>11</sup>.

İzlenim yönetimi ile ilgili tanımlar dikkate alındığında, genel olarak izlenim yönetimi davranışlarında, etki, izleme, kontrol ve yönlendirme kavramlarının birinin merkezi bir konumda olduğu görülür. Araştırmacılar, izlenim yönetimi davranışlarını oluşumlarına göre iki şekilde ele almışlardır<sup>12</sup>. Birincisi, bu davranışların kökleşmiş davranışlar olduğu ve alışılmış davranışlar olarak kendiliğinden oluştuğudur. İkincisi, bu davranışların belirli durumlarda oluştuğudur.

İzlenim yönetimi davranışlarının çoğunlukla olumlu olacağına ilişkin bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşım önemli ölçüde doğruyu yansıtmakla birlikte, bu yaklaşıma aykırı durumlar da bulunmaktadır. İnsanlar bazen bilinçli olarak olumsuz izlenim oluşturabilmekte; bazen ise olumlu bir izlenim oluşturayım derken olumsuz bir izlenim oluşturabilmektedir.

İzlenim yönetimi taktikleri; Crane ve Crane (2004) tarafından girişken ve savunmaya yönelik taktikler, Schutz (1998) tarafından girişken, saldırgan, korunmaya ve savunmaya yönelik taktikler, Jones ve Pittman (1982) tarafından ise kendini

6 Mark R. Leary and Robin M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two Component Model", *Psychological Bulletin*, Vol. 107, No. 1, 1990, p. 34.

7 Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, (Garden City N.Y. : Doubleday Anchor, 1959), s. 4.

8 H. Nejat Basım, İlker Tatar ve Nesrin H. Şahin, "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt 9, Sayı 18, 2006, s. 2.

9 Dennis P. Bozeman and K. Michele Kacmar, "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 69, No. 1, 1997, p. 9.

10 Amy Montagliana and Robert A. Giacalone, "Impression Management and Cross-Cultural Adaption", *The Journal of Social Psychology*, No. 138, 1998, p. 598-608.

11 Kacmar, K. Michele Kacmar and Dawn S. Carlson, "Using Impression Management in Women's Job Search Processes", *American Behavioural Scientist*, Vol. 37, No. 5, 1994, p. 682.

12 Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s. 58.

sevdirme, niteliklerini tanıtma, örnek davranışlar sergileme, tehdit etme ve kendine acındırma taktikleri olarak sınıflandırılmıştır<sup>13</sup>. Jones ve Pittman'ın sınıflandırmasına göre görüş birliği, övgü ifadeleri kullanma ve iyilik yapma kendini sevdirme taktikleridir<sup>14</sup>.

Niteliklerini tanıtma taktiğinde, kişiler gözlemleyenler tarafından yetenekli kabulü görebilmek için yeteneklerini ve başarılarını vurgular<sup>15</sup>. Kişilerin nitelikleri olarak sundukları yetenek ve başarılarının varlığı, performansları değerlendirilerek kolayca test edilebilir. Bu nedenle, bu taktik az veya çok var olan belirli yetenek ve başarıların belirli bir ölçüde abartılması ile kendini göstermektedir.<sup>16</sup> Bir işe girerken ilk başvuru izlenim yönetimi taktiği niteliklerini tanıtma<sup>17</sup>. Bir işte ilerlemek isteyen kişiler için uygun bir izlenim yönetimi taktiğidir<sup>18</sup>. Ancak bu taktiği kullanan kişilerin sürekli kendi reklamlarını yapmalarından dolayı çevreleri tarafından "kendini beğenmiş" ve "ukala" olarak görülmeleri ihtimali oldukça yüksektir<sup>19</sup>.

Kendini sevdirme taktiğinde, kişiler diğerlerine nazik davranarak ve yardım ederek kendilerini sevdirme çalışmaktadırlar. İnsanlar kendilerine yardım eden, nazik davranan ve güler yüzlü insanlara kendilerinden uzak olan ve soğuk davranan insanlara göre daha yakın hissetme eğilimindedirler.<sup>20</sup> Kendini sevdirme taktiğinde, kişiler izlenim bırakmaya çalıştıkları hedef kişi veya kişilere hoş görünebilmek için, onlara doğrudan veya dolaylı olarak karşılıksız hizmet ederler<sup>21</sup>.

Örnek davranışlar sergileme taktiğinde, fedakar ve adanmış çalışanlar kendilerini adanmış olarak göstermek için yapmaları gerekenden daha fazlasını yaparlar. Bazı çalışanların herkesten önce gelip herkesten sonra işyerinden ayrılarak evlerine gitmeleri<sup>22</sup>, evlerine iş götürmeleri, zorunlu olmadıkça izin almamaları, işleriyle öz-

13 Nejat Basım ve İker Tatar, "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 4, 2006, s. 228-229.

14 Basım ve Tatar, a.g.m., s. 230.

15 Rajeshwari Gwal, "Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship", *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 2, No. 2, 2015, p. 39.

16 Müge Leyla Yıldız, Emre İşçi ve Suzan Taşçı, "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2016, s. 105.

17 James T. Tedeschi and Marc Riess, "Identities, The Phenomenal Self, and Laboratory Research", In James T. Tedeschi (Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, (New York: Academic Press, Inc., 1981), s. 11.

18 Maxwell vd., 2007, Aktaran İlhami Yücel, "Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 35, 2013, s. 10.

19 İlhami Yücel, "Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 35, 2013, s. 10.

20 Yıldız, İşçi ve Taşçı, a.g.m., s. 105.

21 Murray R Barrick, Jonathan A. Shaffer and Sandra W. DeGrassi, "What You See May Not Be What You Get: Relationships Among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, No. 94, 2009, p.1397; William H. Turnley and Mark C. Bolino, "Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2, 2001, p. 352.

22 Yıldız, İşçi ve Taşçı, a.g.m., s. 105.

deşleşmiş görünme<sup>23</sup>, dinlenme molalarında veya yemek aralarında çalışmalarını bu taktiğin örnekleridir.

Kendini acındırma taktiğinde, kişiler kendilerinden güçlü olanların yardımını alabilmek için kendilerinin bağımlılıklarına ve zayıflıklarına vurgu yaparlar. Bu kişiler, yetersizliğini öne çıkararak, diğerlerine yardım edilmesi gerektiğine ilişkin toplumsal kuralı harekete geçirmeye çalışırlar.<sup>24</sup> Bu taktik aynı zamanda, kişilerin kendilerine ağır gelen yükümlülüklerden kurtulmak ve olası başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak için kullanılır<sup>25</sup>. Bu taktiğin maliyeti, bu taktiğe başvuran kişilerin kendilerine olan saygılarını kaybetme ihtimalidir<sup>26</sup>.

Tehdit etme taktiği, kişilerin sahip oldukları veya potansiyel cezalandırma güçlerine ilişkin emareleri sergileyerek kendilerini diğerlerine tehlikeli olarak algılatma çabalarıdır. Bu taktik çalışanları korkutarak verilen görevlerin sorgulanmadan yapılmasını sağlayabilmektedir<sup>27</sup>. Bu taktik genellikle güçlülerin uyguladıkları bir taktiktir. Bu nedenle erkeklere daha uygun bir taktik olmasına karşın, üst düzey görevlerde yer alan kadınların astlarına karşı gücünü göstermek için bu taktiği uyguladığı bilinmektedir.<sup>28</sup>

Alan yazınında izlenim yönetimini ile ilgili önemli bir miktarda amprik çalışmaya rastlanmaktadır. İzlenim yönetimini işe giriş sürecinde ele alan çalışmalar (Baron, 1986; Barrick ve Franke, 2002; Bolino vd., 2008; Chen vd., 2010; Christiansen vd., 2010; Ellis vd., 2002; Gilmore ve Ferris, 1989; Imada ve Hakal, 1977; Kacmar vd., 1992; Knouse, 1994; Knouse vd., 1988; Kristof-Brown vd., 2003; Stevens ve Kristof, 1995; Van Iddekinge vd., 2007; Weiss ve Feldman vd., 2006)<sup>29</sup>, izlenim yönetimi ile duygusal zeka (Ali ve Gulzar, 2012), cinsiyet (Schoderbek ve Deshpande, 1996), cinsiyet ve rol beklentileri (Guadagno ve Cialdini, 2007), kültürel değer algıları (Şeşen vd., 2014), bireysel ve örgütsel değerler (Karakuş ve Alev, 2016), örgüt içi sosyal konum (Oğuzhan vd., 2015), etik iklim tipi (Oğuzhan ve Sıgır, 2014), sosyal kaytarma (Yıldız vd., 2016), istismarcı yönetim (Ülbeği vd., 2013) ve çalışanların özlüderlik algılamaları (Tabak vd., 2011) arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar bulunmaktadır.

### 1.1.2.Politik Beceriler

Politik beceriler, "bir çalışanın diğer çalışanlar hakkındaki bilgisini kullanarak onları, kendisinin ve örgütün amaçları doğrultusunda davranmaları yönünde etkileme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır<sup>30</sup>. Mintzberg (1983) politik beceriyi, politik

23 Fatih Çetin ve H. Nejat Basım, "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 35, 2010, s. 258.

24 Paul Rosenfeld, Robert A. Giacalone and Catherine A. Riordan, *Impression Management in Organizations*, (New York:Routledge, 1995), s. 56.

25 Tabak vd., 2010, Aktaran Yücel, a.g.m., s. 9.

26 Gwal, a.g.m., 42.

27 Yıldız, İşçi ve Taşçı, a.g.m., s. 106.

28 Yücel, a.g.m., s. 9.

29 Doğan, Özgün ve Erden, a.g.m., s. 650.

30 Gerald R. Ferris et.al., "Development and Validation of The Political Skill Inventory", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, 2005, p. 127; Kathleen K. Ahearn et.al., "Leader Political Skill and Team

amaçlar uğrunda gerekli enerjiyi ortaya koymak olarak tanımlamıştır<sup>31</sup>. Politik beceri, politik niyet ile birlikte politik davranışın iki öncülünden biridir<sup>32</sup>.

Politik beceri kavramının örgüt alanının gündemine girmesinde Mayes ve Allen (1977), Mintzberg ve Pfeffer'ın etkili olduğu bilinmektedir<sup>33</sup>. Mintzberg (1985), örgütlerin doğaları gereği politik olduklarına işaret ederken; Pfeffer (1981) ise politik becerilerden bahseden ilk araştırmacılarıdır<sup>34</sup>. Ferris ve arkadaşları (1999), politik becerilerin belirli bir zaman sonra tekrar gündeme gelmesinde önemli rol oynamış<sup>35</sup>, Treadway ve arkadaşları, 2000'li yıllarda politik niyet, politik beceri ve davranışları içeren ilk modeli ortaya koymuşlardır<sup>36</sup>.

Politik beceriler; *sosyal zeka, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme* olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır<sup>37</sup>. Sosyal zeka düzeyi yüksek olan çalışanların diğerlerini gözlemlene ve sosyal ortamlara uyum sağlama becerileri de yüksektir. Bu kişiler, sosyal ortamları ve kişilerarası ilişkileri çok iyi okurlar. Bu kişilerin muhakeme yetenekleri ve kişisel farkındalıkları yüksektir<sup>38</sup>. Kişiler arası etki gücü yüksek olan çalışanlar, diğerlerini ve onların davranışlarını belli bir yöne yöneltme konusunda yetkindirler. İlişki ağı kurma becerisine sahip olan kişiler, çok kolay yeni arkadaşlar edinebilmekte ve bu kişiler ile çeşitli amaçlara dönük örgüt içi koalisyonlar kurabilmektedirler. Samimi görünme, diğerlerini belirli yönde harekete geçirmede büyük önem taşımaktadır. Samimiyetinden şüphe edilen kişiler başkalarını etkileme gücünü kaybederler.

Alan yazın taramasında politik becerilerin çeşitli değişkenler ile ilişkilerinin ele alındığı görülmektedir. Politik beceriler ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar (Özdemir ve Gören, 2016), liderin sahip olduğu politik becerilerin çalışanlar ve takım üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar (Ahearn vd., 2004; Douglas ve Ammeter, 2004; Treadway vd., 2004), politik becerilerin kişisel şöhreti ve lider şöhretini etkilediğine ilişkin çalışmalar (Blass ve Ferris, 2007; Liu vd., 2007; Zinko vd., 2006; Hall vd., 2004; Ferris vd., 2003; Ammeter vd., 2002), politik beceriler ile stres arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar (Harvey vd., 2007; Perrewe vd., 2005; Perrewe vd., 2004; Perrewe vd., 2000) bu araştırmalardandır.

---

Performance", *Journal of Management*, No. 30, 2004, p. 311.

31 Salim Atay, "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 2, 2010, s. 66.

32 Salim Atay, "Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir 21-23 Mayıs 2009, s. 892-893.

33 Murat Özdemir ve Safiye Çiğdem Gören. "Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, 2016, s. 334.

34 Gerald R. Ferris et.al., "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 2007, p. 291.

35 Atay, 2010, a.g.m., s. 67.

36 Atay, 2009, a.g.m., s. 893.

37 Özdemir ve Gören, a.g.m., s. 335.

38 Atay, 2010, a.g.m., s. 67.



### 1.1.3. İzlenim Yönetimi ve Politik Becerilerin İlişkisi

İzlenim yönetimi ile politik beceriler arasındaki ilişkiyi yordayan çalışma olarak ilgili yazında, Harris ve arkadaşlarının (2007) bir çalışmasına rastlanmıştır. Bu çalışmada, politik becerinin niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, örnek davranışlar sergilemeye, kendine acındırma ve tehdit etme olmak üzere beş izlenim yönetimi takitiği ile olan ilişkisi incelenmektedir. Bu çalışmada, politik beceriyi ölçmek için Ahearne ve arkadaşlarının (2004) tek boyutlu 6 maddeli ölçeği ve izlenim yönetimi taktiklerini ölçmek için Bolino ve Turnley'in beş boyutlu 22 maddeli ölçeği kullanılmıştır<sup>39</sup>.

Harris ve arkadaşlarının (2007) politik beceri ve izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin çalışmalarında, politik beceri düzeyi düşüken, niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, örnek göstermeye ve kendini acındırma ile çalışan performansı arasında olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer taraftan aynı çalışmada, politik beceri düzeyi yüksekken, kendini sevdirmeye, tehdit etmeye ve örnek göstermeye ile çalışan performansı arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.<sup>40</sup>

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bireylerin kişisel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin, bireylerin başkalarını etkileme yeteneği olan politik becerilerinden etkilenmesi olasıdır. Bu nedenle bu çalışmada politik beceriler ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkinin nasıl olduğu, çalışanların görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Katılımcıların politik becerilere ve izlenim yönetimine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Politik beceriler ve izlenim yönetimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Politik beceriler, izlenim yönetiminde değişkenliğin ne kadarını açıklamaktadır?

## 2. YÖNTEM

Örgüt çalışanlarının politik beceri düzeylerinin izlenim yönetimi ile olan ilişkisini açıklamayı amaçlayan bu çalışma, tarama modeline göre tasarlanmıştır. Bu kapsamda araştırma verileri nicel yaklaşımla çözümlenmiştir.

39 Kenneth J. Harris et al., "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, No. 92, 2007, p. 281.

40 Harris vd., a.g.m., s. 281-282.



## 2.1.Çalışma Grubu

Bu araştırma, 2017 yılının Nisan, Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarında Denizli ilindeki özel sektörlerdeki firmalarda çalışmakta olan 201 çalışanın gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri**

		n	%
Cinsiyet	Kadın	89	44,3
	Erkek	112	55,7
Medeni Durum	Evli	131	65,2
	Bekar	70	34,8
Yaş	22-26	41	20,4
	27-31	35	17,4
	32-36	48	23,9
	37-41	42	20,9
	42 ve üzeri	35	17,4
Eğitim Durumu	İlkokul	11	5,5
	Ortaokul	26	12,9
	Lise	47	23,4
	2 Yıllık Yüksek Okul	23	11,4
	Üniversite	80	39,8
	Master	14	7
İş Deneyimi	Doktora	0	0
	1-5 Yıl	52	25,9
	6-10 Yıl	45	22,4
	11-15 Yıl	44	21,9
	16-20 Yıl	29	14,4
Kaçınıcı İşyeri	21 Yıl ve üzeri	31	15,4
	1-2	70	34,8
	3-4	64	31,9
	5-6	38	18,9
	7 ve üzeri	29	14,4

Katılımcılar 22-60 yaş aralığında olup, yaş ortalamaları 34,37'dir. Tablo 1'de de görüldüğü gibi, katılımcıların 89'u kadın (% 44,3), 112'si erkektir (%55,7). Katılımcıların 11'i ilkokul (%5,5), 26'sı ortaokul (%12,9), 47'si lise(%23,4) , 23'ü iki yıllık yüksek okul (%11,4), 80'i lisans (%39,8), ve 14'ü lisansüstü (%7) mezunudur. Bununla

birlikte katılımcıların 131'i evli (%65,2), 70'i bekârdır (%34,8). Katılımcıların 52'si 1-5 yıl (%25,9), 45'i 6-10 yıl (%22,4), 44'ü 11-15 yıl (%21,9), 29'u 16-20 yıl (%14,4) ve 31'i 21 yıl ve üzeri (%15,4) mesleki kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların ilk veya ikinci işyerinde çalışanlar 70 (%34,8), üçüncü ve dördüncü işyerinde çalışanlar 64 (%31,9), beşinci ve altıncı işyerinde çalışanlar 38 (%18,9), yedinci ve daha üzeri işyerinde çalışanlar 29 (%14,4) kişidir.

## 2.2. Veri Toplama Araçları

### 2.2.1. Politik Beceri Envanteri

Katılımcıların politik beceri düzeylerini belirlemek için Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş olan Politik Beceri Envanteri (PBE) kullanılmıştır. PBE, *İlişki Ağı Kurma Becerisi* (6 madde), *Kişilerarası Etki* (4 madde), *Sosyal Zeka* (5 madde), *Samimi Görünme* (3 madde) olmak üzere dört ayrı boyut ve toplam on sekiz maddeden oluşmaktadır. PBE, yedi dereceli Likert tipi bir ölçek olup "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında değer almaktadır. Ölçekte yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları şu şekildedir: *Tamamen Katılıyorum*=7; sınırı 6.21-7.00, *Güçlü Bir Şekilde Katılıyorum*=6; sınırı 5.34-6.20, *Oldukça Katılıyorum*=5; sınırı 4.47-5.33, *Katılıyorum* = 4; sınırı 3.61-4.46, *Kısmen Katılıyorum*=3; sınırı 2.74-3.60, *Katılmıyorum*=2; sınırı 1.87-2,73, *Hiç Katılmıyorum*=1; sınırı 1.00-1.86.<sup>41</sup> Ölçekten yüksek puanlar alınması, politik becerilerin yüksekliğine; düşük puanlar alınması ise politik becerilerin düşüklüğüne işaret etmektedir. PBE'de yer alan örnek maddeler arasında "İş yerinde, birçok önemli insan tanırım ve onlarla güçlü bir bağım var" ve "Kendimi başkalarına nasıl sunacağıma dair iyi bir önsezim ya da bilgim var" yer almaktadır. PBE'nin Türkçe'ye uyarlanması Özdemir ve Gören (2016) tarafından 325 katılımcının görüşlerinden yararlanılarak yapılmıştır. PBE'nin orijinal çalışmasında Cronbach alfa değerleri Politik Beceri için .90, İlişki Ağı Kurma için 0.87, Kişilerarası etki için .78, Sosyal Zeka için .79 ve Samimi Görünme için .81 olarak hesaplanmıştır. Özdemir ve Gören'in (2016) çalışmasında, LISREL 8.8 versiyonu ile doğrulayıcı faktör analiziyle ölçeğin dört faktörlü yapısının ve maddelerinin orijinalindeki ile uyumlu olduğu [ $X^2=447.97$ ;  $Sd=126$ ;  $X^2/Sd=3.5$ ;  $AGFI = .82$ ;  $GFI = .87$ ;  $NFI = .96$ ;  $CFI = .97$ ;  $IFI = .97$ ;  $RMR = .18$ ;  $RMSEA = .08$ ] ve PBE'nin Cronbach alfa değerinin .94 olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, PBE'nin, İlişki Ağı Kurmanın, Kişilerarası Etki, Sosyal Zeka ve Samimi Görünmenin Cronbach alfa değerlerinin sırası ile .86, .72, .76, .78 ve .73 olduğu görülmüştür.

### 2.2.2. İzlenim Yönetimi Ölçeği

İzlenim yönetimi düzeyinin ölçümü için Jones ve Pittman'ın izlenim yönetimi taktikleri sınıflandırmasını esas alan, Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen İzlenim Yönetimi Ölçeği (İYÖ), 22 madde ve *Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma* (8 madde), *Kendini Örnek Bir Personel Olarak Göstermeye Çalışma* (4 madde),

41 Meryem Büşra Yıldıztaşı, *Politik Yeti ile Örgütsel Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Yalova İli Örneği)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2017), s. 43.

*Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma* (3 madde), *Kendine Acındırmaya Çalışma* (5 madde) ve *İşine Sahip Çıkmaya Çalışma* (2 madde) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. İYÖ, beşli Likert tipi bir ölçek olup, “hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında değerler almaktadır. Ölçekte yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları şu şekildedir: *Her zaman*=5; sınırı 4.20-5.00, *çoğunlukla*=4; sınırı 3.40-4.19, *bazen*=3; sınırı 2.60-3.39, *nadiren*=2; 1.80-2.59, *hiçbir zaman* =1; sınırı 1.00-1.79.<sup>42</sup> Ölçekten yüksek puanlar alınması, izlenim yönetim düzeyinin yüksekliğine; düşük puanlar alınması ise izlenim yönetim düzeyinin düşüklüğüne işaret etmektedir. İYÖ’de yer alan örnek maddeler arasında “*Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımın özel yaşamlarına ilgi gösteririm*” ve “*Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim*” yer almaktadır. İYÖ’nün Türkçe’ye uyarlanması Basım ve arkadaşları (2006) tarafından 104 ve 518 kişilik iki ayrı örneklemden katılımcıların görüşlerinden yararlanılarak yapılmıştır. Basım ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında, doğrulayıcı faktör analiziyle ölçeğin beş faktörünün ve faktörlerin ilgili maddelerinin ölçeğin orijinali ile uyumlu olduğu tespit edilen İYÖ’nün, *Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma*, *Kendini Örnek Bir Personel Olarak Göstermeye Çalışma*, *Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma*, *Kendine Acındırmaya Çalışma*, ve *İşine Sahip Çıkmaya Çalışmanın* Cronbach alfa sırası ile .82, .72, .67, .63, .74 ve .57 değerlerini almıştır. Bu çalışmada, İYÖ’nün, *Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma*, *Kendini Örnek Bir Personel Olarak Göstermeye Çalışma*, *Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma*, *Kendine Acındırmaya Çalışma*, ve *İşine Sahip Çıkmaya Çalışmanın* Cronbach alfa değerlerinin sırası ile .89, .70, .67, .68, .78 ve .61 olduğu görülmüştür.

Veri toplama araçlarının çalışanlar tarafından doldurulması, online olarak veya kağıt ortamında sağlanmıştır. Araştırma verileri 2017 yılının Nisan, Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarında toplanmıştır. Çalışanlar çalışmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Veri toplama aracının doldurulma süresi yaklaşık olarak 15 dakika sürmüştür. Araştırmada katılımcılardan toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzdeler gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra Pearson korelasyon ve hiyerarşik çoklu regresyon teknikleri ile çözümlenmiştir. Verilerin analizi öncesinde uç değer ve kayıp veri analizleri yapılmış, saptanan sorunlar giderilmiştir. Verilerin çok değişkenli analize uygunluğunu belirlemek amacıyla, normallik ve eş varyanslılık analizleri de yapılmıştır. Data setinin normalliği saçılma diagramı ile incelenmiştir. Saçılma diyagramında araştırma değişkenlerinin elips şeklinde bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu veriye dayalı olarak data setinin normal dağılım gösterdiği ve doğrusallık özellikleri taşıdığı görülmüştür. Eşvaryanslılığın incelenmesi amacıyla ise varyans-kovaryans matrislerinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerde Box M testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ( $p>.025$ ). Çıkan sonucun manidar olmaması varyans-kovaryans matrislerinin homojen olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu kapsamda araştırma verilerinin çok değişkenli analize uygun olduğu görülmüştür.

42 Ali Balcı, *Etkili Okul: Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma*, 3. Baskı, (Ankara: PegemA Yayıncılık, 2002), s. 220.

## 3.BULGULAR

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-PB	-										
2-İY	.523*	-									
3-İ. Ağı Kurma	.790*	.373*	-								
4-Kişilerarası Etki	.747*	.356*	.338*	-							
5-Sosyal Zeka	.822*	.639*	.494*	.526*	-						
6-Samimi G.	.694*	.212*	.436*	.486*	.416*	-					
7-Niteliklerini T.K.S.Ç.	.505*	.841*	.331*	.398*	.598*	.214*	-				
8-K.Örnek B.P.G.Ç.	.383*	.827*	.216*	.300*	.492*	.146**	.574*	-			
9-K.Ö.Zorla K.E.Ç.	.456*	.834*	.386*	.548*	.548*	.181**	.626*	.602*	-		
10-K.Acındırmaya Ç.	.412*	.855*	.316*	.226*	.533*	.146**	.562*	.694*	.666*	-	
11-İşine Sahip Ç.Ç.	.277*	.594*	.237*	.152*	.299*	.162**	.412*	.411*	.498*	.400*	-
Ortalama	5,00	3,09	4,75	5,21	4,91	5,48	3,15	2,97	3,01	3,10	3,25
Standart Sapma	0,81	0,70	0,97	1,04	1,06	1,03	0,68	0,90	1,04	0,94	0,97

N=201, \*\*p<.05, \*p<.001

Tablo 2'den de izlenebileceği gibi katılımcıların izlenim yönetimi puan ortalamaları 3.09 ( $SD = 0.70$ ) ve politik beceri puan ortalamaları 5.00'dir ( $SD = 0.81$ ). Buna göre katılımcıların izlenim yönetimi yaklaşımlarının ve politik becerilerinin her ikisi de orta düzeydedir. Yine Tablo 2'den izlenebileceği gibi çalışanların *izlenim yönetimi* düzeyleri ile *politik becerileri (toplam)* arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=.52$ ;  $p<.001$ ). İzlenim yönetimi ile politik becerilerin alt boyutları arasında da ilişkinin olduğu Tablo 2'den gözlenmektedir. İzlenim yönetimi ile politik becerilerin *ilişkiler ağı kurma* ( $r=.37$ ;  $p<.001$ ), *kişiler arası etki* ( $r=.36$ ;  $p<.001$ ), *sosyal zeka* ( $r=.64$ ;  $p<.001$ ) alt boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde; *samimi görünme* ( $r=.21$ ;  $p<.001$ ) alt boyutu ile ise pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Politik becerilerin *ilişkiler ağı kurma* alt boyutu ile izlenim yönetiminin *niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma* ( $r=.33$ ;  $p<.001$ ), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ( $r=.38$ ;  $p<.001$ ) ve *kendine acındırma* ( $r=.32$ ;  $p<.001$ ) alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusu iken; *kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma* ( $r=.22$ ;  $p<.001$ ) ve *işine sahip çıkma* ( $r=.24$ ;  $p<.001$ ) alt boyutlarında düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusudur.

Politik becerilerin *kişiler arası etki* alt boyutu ile izlenim yönetiminin *niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma* ( $r=.40$ ;  $p<.001$ ), *kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma* ( $r=.30$ ;  $p<.001$ ) ve *kendine acındırma* ( $r=.55$ ;  $p<.001$ ) alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusu iken; *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ( $r=.23$ ;  $p<.001$ ) ve *işine sahip çıkma* ( $r=.15$ ;  $p<.001$ ) alt boyutlarında düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusudur.

Politik becerilerin *sosyal zeka* alt boyutu ile izlenim yönetiminin *niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma* ( $r=.60$ ;  $p<.001$ ), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ( $r=.49$ ;  $p<.001$ ), *kendine acındırma* ( $r=.55$ ;  $p<.001$ ), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ( $r=.53$ ;  $p<.001$ ) ve *işine sahip çıkma* ( $r=.30$ ;  $p<.001$ ) alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusudur.

Politik becerilerin *samimi görünme* alt boyutu ile izlenim yönetiminin *niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma* ( $r=.21$ ;  $p<.001$ ), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ( $r=.15$ ;  $p<.05$ ), *kendine acındırma* ( $r=.18$ ;  $p<.05$ ), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ( $r=.15$ ;  $p<.05$ ) ve *işine sahip çıkma* ( $r=.16$ ;  $p<.05$ ) alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusudur.

### 3.2.Politik Becerilerin İzlenim Yönetimini Yordama Gücüne İlişkin Bulgular

Çalışanların sahip oldukları politik becerilerin, izlenim yönetimini ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Modelin birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü basamaklarında politik becerilerin dört alt-boyutu (i.e. *ilişki ağı kurma*, *kişiler arası etki*, *sosyal zeka ve samimi görünme*) asıl yordayıcı olarak ve ardışık bir şekilde girilmiştir. Sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 3. Değişkenlerin politik beceriyi yordama düzeylerine ilişkin hiyerarşik regresyon sonuçları

Yordayıcı	İzlenim Yönetimi							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
Değişkenler	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<i>Model 1</i>								
İ. Ağı Kurma	.375	5.665*	.280	4.109*	.074	1.157	.106	1.612
<i>Model 2</i>								
Kişilerarası Etki			.275	4.137*	.041	630	.082	1.197
<i>Model 3</i>								
Sosyal Zeka					.581	8.279*	.594	8.472*
<i>Model 4</i>								
Samimi Görünme							-.121	-1.827
R <sup>2</sup>	.141		.207		.414		.424	
R <sup>2</sup> Change	.141		.066		.207		.010	
F	32.095*		25.448*		45.691*		35.515	

\* $p<.001$

Tablo 3’den de izlenebileceği gibi *ilişki ağı kurma* değişkeni, izlenim yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı olup, tek başına izlenim yönetimindeki değişkenliğin %14’ünü açıklamaktadır ( $R^2=.141$ ,  $F=32.095$ ,  $p<.05$ ). Modele ait standardize edilmiş regresyon katsayısı da bu sonucu desteklemektedir ( $\beta= .37$ ,  $p<.05$ ). *İlişki ağı kurma*

ile kişiler arası etki değişkenlerinin birlikte, izlenim yönetimin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının test edildiği Model 2'de ise izlenim yönetimindeki değişkenliğin yüzde 20'sinin bu iki değişken tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2=.207$ ,  $F=25.448$ ,  $p<.05$ ). Dolayısıyla Model 2'de kişilerarası etki değişkeninin izlenim yönetiminin açıklanmasına %6'lık bir katkı sunduğu gözlenmiştir. Model 2'ye ait standardize edilmiş regresyon katsayı değeri incelendiğinde her iki değişkenin izlenim yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu da görülmektedir ( $\beta=.27$ ,  $p<.05$ ). İlişki ağı kurma ve kişilerarası etki değişkenlerine sosyal zekanın eklendiği Model 3'e ilişkin sonuçlar incelendiği ise, izlenim yönetimindeki değişkenliğin %41'inin bu üç değişken tarafından anlamlı şekilde yordandığı gözlenmiştir ( $R^2=.414$ ,  $F=45.691$ ,  $p<.05$ ). Dolayısıyla sosyal zekanın izlenim yönetimindeki değişkenliğin açıklanmasına %21'lik bir katkı sağladığı saptanmıştır. Model 3'e ait standardize regresyon katsayı değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=.58$ ,  $p<.05$ ). Model 4'te ise samimi görünme değişkeninin izlenim yönetiminin açıklanmasına ilişkin görece katkısı sorgulanmıştır. Analiz sonuçları, samimi görünme değişkeninin modele eklenmesi sonucunda, anlamlı bir katkı sunmadığını göstermektedir ( $R^2=.424$ ,  $F=35.515$ ,  $p>.05$ ). Model 4'e ait standardize regresyon katsayısı da bu sonucu desteklemiştir ( $\beta=.12$ ,  $p<.05$ ). Dolayısıyla samimi görünme değişkeni, izlenim yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı değildir.

#### 4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada Denizli'de özel sektör firmalarında çalışmakta olan çalışanların görüşlerine dayalı olarak politik beceriler ile izlenim yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda Denizli ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 201 çalışanın görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada öncelikle katılımcıların politik beceriler ve izlenim yönetimlerinin ne düzeyde olduğu sorusuna yanıt aranmıştır.

Bulgular, katılımcıların politik beceri puan ortalamasının 5, ilişki ağı kurma puan ortalamasının 4,75; kişilerarası etki puan ortalamasının 5,21; sosyal zeka puan ortalamasının 4,91; samimi görünme puan ortalamasının 5,48 olduğunu göstermektedir. Politik becerilerin alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, samimi görünmenin en yüksek; ilişki ağı kurmanın ise en düşük ortalamaya sahip boyut olduğu görülmektedir. Politik beceriler genel olarak ve alt boyutlar tek tek değerlendirildiğinde, katılımcıların politik becerilerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bu bulgular, Özdemir ve Gören'in (2016) 2013-2014 eğitim öğretim yılının ikinci döneminde Ankara ili Altındağ ilçesindeki 15 ilkokul ve ortaokulda görev yapmakta olan 325 öğretmenin gönüllü katılımı ile gerçekleştirdikleri politik beceriler ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi yordadıkları çalışmanın politik beceriler ve alt boyutlarının; Braddy ve Campbell (2014), 2009 ve 2010 yıllarında 200 liderin görüşleri alınarak liderlerin sahip oldukları politik beceriler ile ilgili yaptıkları araştırmanın; Wihler ve arkadaşlarının (2015) 190 liderin görüşlerini esas alarak vizyon tanımlama ve ifade etmenin politik beceri, liderlik ve performans ilişkisini inceleyen araştırmalarının politik becerilere ilişkin sonuçlarının orta düzeyde olması ile uyumludur. Ancak bu araştırmanın bulguları, politik becerilerin alt boyutlarına ayrı ayrı bakıldığında,

Braddy ve Campbell'ın (2014) araştırmasında yüksek olan samimi görünme alt boyutu, bu çalışmada orta düzeydedir.

Bu araştırmanın bulguları, Özdemir ve Gören'in (2016) ile Braddy ve Campbell (2014) çalışmalarında politik becerilerin alt boyutlarından en yüksek olanın samimi görünme ve en düşük olanın ilişki ağı kurma olması ile de örtüşmektedir.

Bulgular, katılımcıların izlenim yönetimi puan ortalamasının 3,09, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma puan ortalamasının 3,15; kendini örnek bir personel göstermeye çalışma puan ortalamasının 2,97; kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma puan ortalamasının 3,01; kendine acındırma puan ortalaması 3,10 ve işine sahip çıkma puan ortalamasının 3,25 olduğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcıların izlenim yönetimi genel olarak orta düzeydedir. İzlenim yönetimi taktiklerinden işine sahip çıkma ve niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma en yüksek; kendini örnek bir personel göstermeye çalışma ve kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma ise en düşük olanlardır.

Bu çalışmanın bulguları, Basım ve Tatar'ın (2006) çeşitli Bakanlıklar ve Bağlı/ilgili ilgili kuruluşlarında görev yapan ve rastlantısal olarak seçilen 285 (113 yönetici ve 172 çalışan) katılımcıya anket uygulayarak yaptıkları çalışmada yöneticilerin ve çalışanların; Harris ve arkadaşlarının (2007) politik becerilerin izlenim yönetimine etkisine ilişkin çalışmalarına bir devlet kuruluşundaki 173 çalışanın; Meydan'ın (2011) izlenim yönetimi taktikleri ile tükenmişlik ilişkisini incelediği ve özel bir bankanın Ankara ilindeki 9 şubesindeki 115 çalışanın; Yıldız ve arkadaşlarının (2016) izlenim yönetimi taktikleri ile sosyal kaytarma ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında 4 A sınıfı hastanenin 218 çalışanın, Gwal'ın (2015) izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin 35 akademisyenin; Oğuzhan ve arkadaşlarının (2015) izlenim yönetimi taktikleri ile örgüt içi sosyal konum ilişkisini araştırdıkları ve Ankara'daki bir yüksek öğretim kurumunun 42 çalışanının ve Oğuzhan ve Sıgır'ının (2014) izlenim yönetimi taktikleri ile etik iklimde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün incelendiği ve Ankara'daki okullardan 455 öğretmenin izlenim yönetimi düzeylerinin düşük olması nedeniyle örtüşmemektedir. Diğer taraftan Chen ve Lin'in (2014) Tayvan'daki 50 firmada işe başvuran 221 katılımcının izlenim yönetimi yaklaşımlarının orta düzeyde olması nedeniyle, bu çalışmanın katılımcılarının izlenim yönetimi düzeyine ilişkin bulgularıyla uyumludur.

İzlenim yönetimi taktiklerine ayrı ayrı bakıldığında, bu çalışmada en yüksek puan ortalamasına sahip iki taktik "işine sahip çıkma" ve "niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma" iken; diğer üç taktik daha düşüktür. Bu yönüyle bu çalışmanın bulguları, Basım ve Tatar'ın (2006) ve Yıldız ve arkadaşlarının (2016) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. "Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma" izlenim yönetimi taktiği bu çalışmada, ikinci en yüksek puan ortalamasına sahip olması yönünden, Basım ve Tatar'ın (2006), Meydan'ın (2011), Gwal'ın (2015) ve Yıldız ve arkadaşlarının (2016) çalışmalarıyla benzer sonuçlar ortaya koyarken; bu taktiğin ortalamasının Harris ve arkadaşlarının (2007), Oğuzhan ve Sıgır'ının (2014) ve Oğuzhan ve arkadaşlarının (2015) çalışmalarında en yüksek puan ortalamasına sahip olması nedeniyle bu çalışmanın bulgularından ayrılmaktadır.



“Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma” izlenim yönetimi taktiği bu çalışmada, en düşük puan ortalamasına sahip olması yönünden Basım ve Tatar’ın (2006), Oğuzhan ve Sığrı’nın (2014), Oğuzhan ve arkadaşlarının (2015) ve Gwal’ın (2015) çalışmaları ile uyumludur; Harris ve arkadaşlarının (2007) çalışması ile beş izlenim yönetimi taktiğinden en düşük üçüncü olması, Meydan’ın (2011) ve Yıldız ve arkadaşlarının (2016) çalışmalarında en düşük ikinci izlenim yönetimi taktiği olması nedeniyle ayrılmaktadır.

Bu çalışma, “işine sahip çıkma” taktiğine yer verilmesi açısından Basım ve Tatar’ın (2006) ve Yıldız ve arkadaşlarının (2016) çalışması ile benzerlik gösterirken; bu taktiğe yer verilmemesi açısından Harris ve arkadaşlarının (2007), Meydan’ın (2011), Oğuzhan ve Sığrı’nın (2014), Oğuzhan ve arkadaşlarının (2015) ve Gwal’ın (2015) çalışmalarından ayrılmaktadır.

Araştırmada *politik beceriler ile izlenim yönetimi* arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, katılımcıların politik becerileri ile izlenim yönetiminin önemli düzeyde ilişki içerisinde olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Başka bir deyişle, çalışanların politik becerileri yükselme eğilimi gösterdikçe, izlenimi yönetme yaklaşımları da artmaktadır. Araştırmanın bu bulguları, politik beceriler ile izlenim yönetimi ilişkisini inceleyen ve karşılaşılan tek çalışma olan Harris ve arkadaşlarının (2007) çalışmalarının bulgularıyla örtüşmemektedir. Nitekim, Harris ve arkadaşlarının çalışmalarında, bu çalışmanın da araştırma konusunu oluşturan iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Ancak aynı çalışmanın ortaya koyduğu politik becerileri yüksek olan ve izlenim yönetimi taktiklerini uygulayan çalışanların performanslarının yüksek olması ve politik becerileri düşük olup da izlenim yönetimi taktiklerini uygulayan çalışanların ise performanslarının düşük olması, politik beceriler ile izlenim yönetimi arasında belirli bir ilişkinin olduğuna delalettir.

Ayrıca bu araştırmada, izlenim yönetimi ile politik becerilerin alt boyutları arasında da belirli ve anlamlı ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. İzlenim yönetimi ile politik becerilerin *ilişkiler ağı kurma, kişiler arası etki, sosyal zeka* alt boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde; *samimi görünme* alt boyutu ile ise pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, her ne kadar politik becerilerin üç alt boyutu *ilişkiler ağı kurma, kişiler arası etki* ve *sosyal zekanın* izlenim yönetimi ile ilişkisi orta düzeyde olsa da, izlenim yönetimiyle en güçlü ilişkiye sahip olan politik beceri alt boyutu *sosyal zekadır*. Diğer yandan, izlenim yönetimi ile en düşük ilişki ise politik becerinin *samimi görünme* alt boyutudur.

Bu araştırmada son olarak, politik becerilerin, çalışanların izlenim yönetimlerini ne düzeyde yordadığına ilişkin analizler yapılmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen hiyerarşik çoklu regresyon analizinin birinci evresinden ve onu izleyen diğer iki evrede, politik becerilerin üç alt boyutu *ilişki ağı kurma, kişiler arası etki* ve *sosyal zekanın* ayrı ayrı ve kademeli olarak izlenim yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı oldukları belirlenmiştir. Buna göre, izlenim yönetimindeki değişkenliğin görece bir bölümü

(% 41,4'ü), katılımcıların politik becerileri tarafından açıklanmıştır. Başka bir ifade ile, katılımcıların politik becerileri, onların izlenim yönetimi davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu araştırmanın politik becerilerin izlenim yönetimi ve taktiklerini doğrudan etkilediğine ilişkin sonucu; Harris ve arkadaşlarının (2007) politik beceriler ile izlenim yönetimi arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ortaya koydukları çalışmaları ile uyumsuz iken, Xue ve arkadaşlarının (2015) politik beceriler ile çalışan sesliliğine ilişkin oluşturdukları modelde aracı değişken olarak ele aldıkları izlenim yönetimi ile politik beceriler arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu belirttikleri çalışmaları ile uyumludur.

## 5.ÖNERİLER

Bu araştırma Denizli ili merkez ilçesinde faaliyet gösteren özel sektör firmalarının 201 çalışanının görüşleri ile sınırlıdır. Bu nedenle, politik beceriler ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkinin daha büyük örneklem üzerinde yürütülmesinin alan yazına daha fazla katkı sunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, benzer çalışmaların, farklı sektörlerde yürütülmesi, iki değişken arasındaki ilişkinin farklı sektörlerdeki görünümünün anlaşılmasına ışık tutabilir. Politik beceriler ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar ülke içinde bulunmamakta, ülke dışında ise yalnız iki çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle, politik becerinin nedenlerini ve olası sonuçlarını başka değişkenlerle birlikte incelemek, bu değişkenin doğasının bütüncül bir biçimde kavranmasına katkı sunabilir. Bu amaçla, ileride derinlemesine analize olanak tanıyan nitel çalışmalar yapılabilir. Bunun yanında, çalışma sonuçlarına göre çalışanların politik becerilerinin izlenim yönetimi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların izlenim yönetimlerini geliştirmek ve böylelikle çalıştıkları örgütlerdeki stres, başarısızlık, çatışma gibi olumsuz durumlarla baş edebilmesini sağlamak amacıyla politik beceri düzeylerinin yükseltilmesi gerektiği söylenebilir. Bunun için, yöneticiler tarafından çalışanlara politik becerilerini özellikle ilişki ağı kurma, kişiler arası ilişki ve sosyal zeka alt boyutlarını geliştirecek eğitimlerin verilmesi, çalışma ortamının sağlanması ve örgütte etkili iletişimi sağlayacak kültürün oluşturulması gibi önlemler alınabilir.

## KAYNAKÇA

- Ahearn, Kathleen K.; Ferris Gerald R.; Hochwarter Wayne A.; Douglas Ceaser ve Ammeter Anthony P. "Leader Political Skill and Team Performance", *Journal of Management*, No. 30, 2004, p. 309-327.
- Ali, Alina and Gulzar, Amir. "Empact of Emotional Intelligence Competencies on Impression Creation: Exploring The Mediating Role of Impression Management Skills", *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 1, No. 6, 2012, p. 29-34.
- Akdur, Recep. *Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Klavuzu*, Onur Matbaacılık Ofset Ltd. Şti., Ankara 2003.
- Ammeter, Anthony P., Douglas Ceaser, Gardner William L., Hochwarter Wayne A., Ferris Gerald R. "Toward A Political Theory of Leadership", *The Leadership Quarterly*, No. 13, 2002, p. 751-796.
- Atay, Salim. "Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009), s. 891-896.
- Atay, Salim. "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 2, 2010, s. 65-80.
- Aydın, Mustafa. *Örgütlerde Çatışma*, Bas-Yay Matbaası, Ankara 1984.
- Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*, IM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara 1986.
- Balcı, Ali. *Etkili Okul: Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma*, 3. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara 2002.
- Barrick, Murray R.; Shaffer, Jonathan A.; DeGrassi, Sandra W. "What You See May Not Be What You Get: Relationships Among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, No. 94, 2009, p.1394-1411.
- Basım, Nejat ve Tatar, İlker. "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 4, 2006, s. 225-244.
- Basım, Nejat H.; Tatar, İlker; Şahin, Nesrin H. "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt 9, Sayı 18, 2006, s. 1-17.
- Blass, Fred R. and Ferris, Gerald R. "Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation", *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 1, 2007, p. 5-19.
- Braddy, Phillip W. and Campbell, Michael. "Using Political Skill to Maximize and Leverage Work Relationships", Center For Creative Leadership, 2014, <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/UsingPoliticalSkill.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.11.2017).
- Bolino, Mark C. and Turnley, William H. "Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy", *Organizational Research Methods*, No. 2, 1999, p. 187-206.
- Bozeman, Dennis P. ve Kacmar, K. Michele. "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 69, No. 1, 1997, p. 9-30.
- Can, Halil; Tuncer, Doğan; Ayhan, Doğan Yaşar. *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 10. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara 1999.
- Can, Halil ve Tecer, Meral. *İşletme Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No: 139, Doğan Basımevi, Ankara 1978.
- Chen, Chien-Cheng and Lin, Mei-Mei. "The Effect of Applicant Impression Management Tactics on Hiring Recommendation: Cognitive and Affective Processes", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 63, No. 4, 2014, p. 698-724.
- Crane, Erinn C. and Crane, Frederick G. "Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in The Organizational Settings", *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, Vol. 55, No. 1, 2004, p. 25-34.

- Çetin, Fatih ve Basım, H. Nejat. "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 35, 2010, s. 255-269.
- Doğan, Altan; Özgün Onur H.; Erden Nil S. "İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışlarının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 40, 2015, s. 648-657.
- Dogan, Selen ve Kılıç, Selçuk. "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s. 53-83.
- Douglas, Ceaser and Ammeter, Anthony P. "An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, No. 15, 2004, p. 537-550.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2003.
- Ferris, Gerald R; Berkson, Howard M.; Kaplan, David. M.; Gilmore, David. C.; Buckley, M. Roland; Hochwarter, Wayne A.; Witt, L. Alan (1999). "Development and Initial Validation of the Political Skill Inventory", Paper presented at *The Academy of Management*, 59th Annual National Meeting, Chicago 1999, p. 1288-1356.
- Ferris, Gerald R.; Blass, Fred R.; Douglas, Ceaser; Kolondinsky, Robert W.; Treadway, Darren C. "Personal Reputation in Organizations", In Jerald Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of The Science* (2nd ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003, p. 211-246.
- Ferris, Gerald R.; Treadway, Darren C.; Kolodinsky, Robert W.; Hochwarter, Wayne A.; Kacmar, Charles J.; Douglas, Ceaser; Frink, Dwight D. "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, 2005, p. 126-152.
- Ferris, Gerald R.; Treadway, Darren C.; Perrewe, Pamela L.; Brouer, Robyn L.; Douglas, Ceaser; Lux, Sean, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 2007, p. 290-320.
- Goffman, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday Anchor, Garden City N.Y. 1959.
- Guadagno, Rossanna E. and Cialdini, Robert B. "Gender Differences in Impression Management in Organizations: Quantitative Review", *Sex Roles*, No. 56, 2007, p. 483-494.
- Gwal, Rajeshwari. "Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship", *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 2, No. 2, 2015, p. 37-44.
- Hall, Angela T.; Blass, Fred R.; Ferris, Gerald R.; Massengale, Randy. "Leader Reputation and Accountability in Organizations: Implications for Dysfunctional Leader Behavior", *The Leadership Quarterly*, No. 15, 2004, p. 515-536.
- Harris, Kenneth. J.; Kacmar, K. Michele; Zivnuska, Suzanne; Shaw, Jason D. "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, No. 92, 2007, p. 278-285.
- Harvey, Paul; Stoner, Jason; Hochwarter, Wayne A.; Kacmar, Charles. "Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 3, 2007, p. 264-280.
- Xue, Xian; Song, He Yi; Tang, Yu Jie. "The Relationship Between Political Skill And Employee Voice Behavior: From An Impression Management Perspective", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 5, 2015, p. 1877-1888.
- Jones, Edward E. ve Pittman, Thane S. "Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation", *Psychological Perspectives on The Self*, Vol. 1, No. 1, 1982, p. 231-262.
- Kacmar, K. Michele and Carlson, Dawn S. "Using Impression Management in Women's Job Search Processes", *American Behavioural Scientist*, Vol. 37, No. 5, 1994, p. 682-697.
- Karakoç, Nihat. *Yönetimde Yeniden Örgütlenme*, MEY Ofset, İzmir 1991.

- Karakuş, Mehmet ve Alev, Sedat. "Öğretmenlerin Bireysel ve Örgütsel Değerleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 33, 2016, s. 137-152.
- Krentzman, Harvey C. *Successful Management Strategies: For Small Business*, Prentice Hall, New Jersey 1981.
- Leary, Mark R. and Kowalski, Robin M. "Impression Management: A Literature Review and Two Component Model", *Psychological Bulletin*, Vol. 107, No. 1, 1990, p. 34-47.
- Liu, Yongmei. "Predictors and Outcomes of Political Skill and Reputation in Organizations: A Four-Study Investigation with Convergence", *Journal of Vocational Behavior*, No. 71, 2007, p. 46-165.
- Mayes, Bronston T. and Allen, Robert W. "Toward A Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 4, 1977, p. 672-678.
- Meydan, Cem Harun. "Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2011, s. 287-307.
- Mintzberg, Henry. *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1983.
- Mintzberg, Henry. "The Organization As Political Arena", *Journal of Management Studies*, No. 22, 1985, p. 133-154.
- Montagliana, Amy and Giacalone, Robert A. "Impression Management and Cross-Cultural Adaption", *The Journal of Social Psychology*, No. 138, 1998, p. 598-608.
- Oğuzhan, Tuğrul; Köksal, Kemal; Turgut, Ercan. "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin, Örgüt İçi Sosyal Konuma Etkisi: Kamu Üniversitesinde Bir Çalışma", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, 2015, s. 89-107.
- Oğuzhan, Tuğrul ve Sıgır, Ünsal. "Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2014, s. 355-379.
- Özdemir, Murat ve Gören, Safiye Çiğdem. "Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, 2016, s. 333-345.
- Pfeffer, Jeffrey. *Power in Organization*, Pitman, Boston 1981.
- Perrewé, Pamela L., Ferris, Gerald R.; Frink, Dwight D.; Anthony, William P. "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors", *Academy of Management Executive*, No. 14, 2000, p. 115-123.
- Perrewé, Pamela L.; Zellars, Kelly L.; Ferris, Gerald R.; Rossi, Ana Marie; Kacmar, Charles J.; Ralston, David A. "Neutralizing Job Stressors: Political Skill As An Antidote to The Dysfunctional Consequences of Role Conflict Stressors", *Academy of Management Journal*, No. 47, 2004, p. 141-152.
- Perrewé, Pamela L.; Zellars, Kelly L.; Rossi, Ana Marie; Ferris, Gerald R.; Kacmar, Charles J.; Liu, Yongmei; Zinko, Robert; Hochwarter, Wayne A. "Political Skill: An Antidote in the Role Overload-Strain Relationship", *Journal of Occupational Health Psychology*, No. 10, 2005, p. 239-250.
- Rosenfeld, Paul; Giacalone, Robert A.; Riordan, Catherine A. *Impression Management in Organizations*, Routledge, New York 1995.
- Schutz, Astrid. "Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy", *The Journal of Psychology*, Vol. 132, No. 6, 1998, p. 611-628.
- Schoderbek, Peter P. and Deshpande, Satish P. "Impression Management, Overclaiming and Perceived Unethical Conduct, The Role of Male and Female Managers", *Journal of Business Ethics*, No. 15, 1996, p. 409-414.
- Şeşen, Harun; Soran, Semih; Balkan, M. Onur. "Kültürel Değer Algıların İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Alt ve

- Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 16, Sayı 4, 2014, s. 58-70.
- Tabak, Akif; Türköz, Tolga; Basim, H. Nejat. "Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Sayı 38, 2011, s. 21-50.
- Tedeschi, James T. and Riess, Marc. "Identities, The Phenomenal Self, and Laboratory Research", In James T. Tedeschi (Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, Academic Press, Inc., New York 1981.
- Treadway, Darren C.; Hochwarter Wayne A.; Ferris, Gerald R.; Kacmar, Charles J.; Ammeter, Anthony P.; Buckley, M. Ronald. "Leader Political Skill and Employee Reactions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 4, 2004, p. 493-513.
- Turnley, William H. and Bolino, Mark C. "Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring The Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2, 2001, p. 351-360.
- Ülbeği, İlsun Didem; Özgen Mimaroglu, Hande; Özgen, Hüseyin. "Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 2013, s. 1-14.
- Wihler, Andreas; Frieder, Rachel; Blickle, Gerhard; Oerder, Katharina; Schütte, Nora. Political Skill, Leadership, and Performance: The Role of Vision Identification and Articulation, Eds. Vigoda-Gadot E. and Drory A., in *Handbook of Organizational Politics: Looking Back and to the Future*, 2015, [http://www.aow-bonn.de/www/doku/artikel/Wihler%20et%20al.%20Political%20Skill,%20Leadership,%20\\_\\_\\_and%20Performance.pdf](http://www.aow-bonn.de/www/doku/artikel/Wihler%20et%20al.%20Political%20Skill,%20Leadership,%20___and%20Performance.pdf) (Erişim Tarihi: 04.11.2017).
- Yıldız, Müge Leyla; İşçi, Emre; Taşçı, Suzan. "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2016, s. 103-120.
- Yıldıztaşı, Meryem Büşra. Politik Yeti ile Örgütsel Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Yalova İli Örneği), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2017.
- Yücel, İlhami. "Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 35, 2013, s. 1-20.
- Zinko, Robert; Ferris, Gerald R.; Blass, Fred R.; Laird, Mary Dana. "Toward A Theory of Reputation in Organizations", Paper presented at *The Academy of Management*, 66th Annual National Meeting, Atlanta 2006.





# Girişimcilik Merakı İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Girişimcilik Öz-Yeterliliğinin Aracılık Rolü

Engin ÖZGÜL\* & Engin YÜCEL\*\*

## Öz

*Girişimciliğin artan önemi ile birlikte girişimcilik ekosisteminin her geçen gün genişlemesi, girişimciliğin belirleyicilerine olan ilgiyi de arttırmıştır. Çalışmada, girişimciliğin önemli belirleyicilerinden olan yenilikçilik ve girişimcilik merakı arasındaki ilişkide girişimcilik öz-yeterliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yenilikçilik ve girişimcilik merakı arasındaki ilişkide girişimcilik öz-yeterliliğinin aracılık rolü, girişimcilik eğitimi almış ve almakta olan 245 girişimci adayından anket yöntemiyle elde edilen veriler ışığında araştırılmıştır. Yenilikçiliğin, girişimcilik merakını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca elde edilen bulgulara göre, yenilikçilik ve girişimcilik merakı arasındaki ilişkide girişimcilik öz-yeterliliğinin kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Modelin uyumluluğu dikkate alınarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik Merakı, Yenilikçilik, Girişimcilik Öz-Yeterliliği, Girişimcilik, Yenilik.

## The Mediator Role of Entrepreneurial Self-Efficacy on the Relationship Between Entrepreneurial Curiosity and Innovativeness

### Abstract

*The day by day expansion of entrepreneurial ecosystem with the increasing importance of entrepreneurship, has also increased the interest in the determinants of entrepreneurship. In this study, it is aimed to examine the mediator effect of entrepreneurial self-efficacy in relation of innovativeness and entrepreneurial curiosity, which are important determinants of entrepreneurship. The mediator role of entrepreneurial self-efficacy on the relationship between innovation and entrepreneurial curiosity has been investigated by using the data obtained from the questionnaire method from 245 entrepreneurs who had or having entrepreneurship training. Innovativeness has been seen to affect entrepreneurship curiosity positively and significantly. Furthermore, according to the findings, it has been determined that the entrepreneurial self-efficacy has a partial mediator role on the relationship*

\* Assoc.Prof., Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Business, engin.ozgul@deu.edu.tr

\*\* Res.Ass., Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Business, engin.yucel@deu.edu.tr

*between innovativeness and entrepreneurial curiosity. Various suggestions have been made considering the compatibility of the model.*

**Key Words:** *Entrepreneurial Curiosity, Innovativeness, Entrepreneurial Self-Efficacy, Entrepreneurship, Innovation.*

---

## 1. GİRİŞ

Ekonomik büyümenin yeni işletmelerin kurulması ile yakından ilişkili olması,<sup>1</sup> girişimcilik araştırmalarının uzun bir geçmişe sahip olmasını ve 1980'li yıllardan itibaren alanın önemli ölçüde büyümesini beraberinde getirmiştir.<sup>3</sup> Buna paralel olarak, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte önem kazanan kavramlar arasında girişimcilik ve yenilik ön plana çıkmaktadır.<sup>4 5 6</sup> Girişimcilik ve yenilik arasındaki kavramsal ilişki, yıllardır literatürde tartışılmakta olan konulardan biridir. Yeni fırsatların tanımlanması ve değerlendirilmesi sürecinin başarısında girişimciler, yeniliği bir araç olarak görmektedir.<sup>7</sup> Girişimcilerin, yeni fikirlerin nasıl farkında olduklarını ve değerlendirdiklerini anlamak açısından girişimcilik merakı öne çıkan bir diğer önemli belirleyici olarak görülmektedir.<sup>8</sup> Girişimcilik merakı yüksek girişimciler, geleneksel olmayan yollarla düşünme eğilimindedir.<sup>9</sup> Aynı sosyal sistemin diğer üyelerinden (diğer girişimciler) daha yenilikçi olduklarının farkındadırlar ve rekabetle yüzleşmek için yenilikçiliklerine güvenmektedirler.<sup>10</sup>

- 
- 1 Edward P. Lazear, 'Entrepreneurship', Journal of Labor Economics, Vol. 23, No. 4, 2005, s. 649.
  - 2 Allan O'Connor, 'A conceptual framework for entrepreneurship education policy: meeting government and economic purpose', Journal of Business Venturing, Vol. 28, 2013, s. 546.
  - 3 Hans Landström et al., 'Entrepreneurship: Exploring the knowledge base', Research Policy, Vol. 41, 2012, s. 1154.
  - 4 Perihan Hazel Er, 'Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter', Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No. 29, 2013, s. 83.
  - 5 Mitja Jeraj and Miha Marič, "Entrepreneurial Curiosity-The New Construct", (Tebliğ, 32<sup>nd</sup> International Conference on Organizational Science Development, Portorož, Slovenia, Mart 2013b), s. 289
  - 6 Mitja Jeraj and Miha Marič, 'Relation between Entrepreneurial Curiosity and Entrepreneurial Self-efficacy: a Multi-Country Empirical Validation', Journal of Management, Informatics and Human Resources, Vol. 46, No.6, 2013a, s. 265.
  - 7 Fang Zhao, 'Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation', International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 11, No. 1, 2005, s. 28.
  - 8 Mitja Jeraj and Bostjan Antoncic, 'A Conceptualization of Entrepreneurial Curiosity and Construct Development: A Multi-Country Empirical Validation', Creativity Research Journal, Vol. 25, No. 4, 2013, s. 426.
  - 9 Thomas B. Ward, 'Cognition, creativity, and entrepreneurship' Journal of Business Venturing, Vol. 19, No. 2, 2004, s. 173.
  - 10 Alberto Marcati et al., 'The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations' Research Policy, Vol. 37, No. 9, 2008, s. 1579.

Girişimciler, firmaların başarısında en önemli unsurlardan biridir ve literatür taraması hem girişimcilik merakının<sup>11 12 13 14</sup> hem de yenilikçiliğin<sup>15 16</sup> girişimcileri etkileyen önemli belirleyiciler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, bu iki girişimci faktör arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test etmek önem taşımaktadır. Girişimcilik ile ilgili üç kavrama odaklanılmıştır: girişimcilik merakı, yenilikçilik ve girişimcilik öz-yeterliliği. Bu araştırmanın amacı, girişimcilik merakı ve yenilikçilik ilişkisine yönelik literatüre katkı yapmak ve girişimcilik merakının yenilikçilik ile ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca girişimciliğin diğer belirleyicilerine nazaran daha fazla ilgi odağı haline gelen öz-yeterliliği de<sup>17</sup> ara değişken olarak araştırma modeline dahil edilerekmiştir. Girişimcilik merakı ve yenilikçilik arasındaki ilişkide girişimcilik öz-yeterliliğinin aracılık etkilerini değerlendirmek de bu araştırmanın temel amaçlarından birini oluşturmaktadır.

## 2. GİRİŞİMCİLİK MERAKI

Gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülke için girişimcilik faaliyetleri, işsizlik sorununa önemli çözümler sunduğu gibi ayrıca ekonomik büyümenin önemli bileşeni olarak görülmektedir.<sup>18 19 20 21 22</sup> Sahip olduğu sermayeyi yüksek üretim ve kar sağlayacak alanlara yönlendirerek kendi kazancını artırma amacına sahip girişimciler, faaliyetlerini gerçekleştirirken aynı zamanda ülke ekonomisine de katkı yapmaktadır.<sup>23</sup> Girişimci bireylerin, firmaların ve toplumların arzulan sonuçlara hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri, pazardaki olumlu fırsatların kullanılarak yeni ticari firmaların kurulması ve sürekliliği ile paralellik göstermektedir.<sup>24</sup> Girişimcilerin sunduğu yeni ve geliştirilmiş teklifler, ürünler veya teknolojiler, yeni pazarların geliştirilmesini ve

11 Mitja Jeraj and Bostjan Antoncic, a.g.e., s. 426.

12 Mitja Jeraj and Miha Marič, a.g.e., s. 291.

13 Mitja Jeraj, 'The relationship between optimism, pre-entrepreneurial curiosity, and entrepreneurial curiosity', *Organizacija*, Vol. 47, 2014, s. 199 - 202.

14 Žiga Peljko et al., 'An Empirical Study of the Relationship between Entrepreneurial Curiosity and Innovativeness', *Organizacija*, Vol. 49, No. 3, s. 174.

15 Stephen L. Mueller and Anisya S. Thomas, 'Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness', *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 2000, s.57.

16 Domingo Ribeiro Soriano ve Kun-Huang Huarng, 'Innovation and entrepreneurship in knowledge industries', *Journal of Business Research*, Vol. 66, 2013, s. 1966.

17 Mitja Jeraj and Miha Marič, a.g.e., s. 265.

18 Lowell W. Busenitz et al., 'Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future dimensions', *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, 2003, s. 287.

19 Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, (New York: Harper Collins Publishers Inc., 2002) s. 13.

20 Thomas Gries and Wim Naudé, 'Entrepreneurship and human development: A capability approach', *Journal of Public Economics*, Vol. 95, No.3-4, 2011, s. 217.

21 Ying Lowrey, "The Entrepreneur and Entrepreneurship: A neoclassical approach", (Tebliğ, ASSA Annual Meeting, Washington, USA, Ocak 2003), s. 7.

22 Mai Thi Thanh Thai and Ekaterina Turkina, 'Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, 2014, s. 490.

23 Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (London: Methuen & Co., Ltd.), s. 593.

24 Thomas Gries and Wim Naudé, a.g.e., s. 217.

ekonomik zenginliğin yaratılmasını sağlamaktadır. Bu açıdan girişimciler, piyasa ekonomisinin önemli unsurları arasında gösterilmektedir. Kaynakların optimum kullanımını sağlayarak değer veya zenginlik yaratmayı amaçlayan bir işletmenin kurulmasına öncülük etmesi açısından girişimciliğin iktisadi bir faaliyet olarak tanımlanması gerekmektedir.<sup>25</sup>

Girişimcilik; belirsizlik ve risk gibi diğer engellere rağmen yeni fikirlerin piyasaya sunulmasıyla yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni örgüt yapıları ve yeni ürün-pazar kombinasyonları gibi yeni ekonomik fırsatların algılanması ve yaratılması olarak ifade edilebilmektedir.<sup>26</sup> Bir başka ifadeyle girişimcilik, yeni ürün ve hizmetleri tanıtmak için fırsatların keşfedilmesi, değerlendirilmesi ve kullanılmasını içeren bir faaliyettir.<sup>27</sup> Low ve MacMillan ise girişimciliği; “yeni girişimlerin hayata geçirilmesi” olarak tanımlamıştır.<sup>28</sup> Literatürde yapılan pek çok tanım kapsayacak şekilde Demirel ve Tikici girişimciliği, “iş dünyasındaki fırsatları tespit ederek, fırsatların hedeflere, imkanlara ve değerlere uygun olduğunun anlaşıldığı anda kâr, prestij, büyüme, yeniliklere öncü olma vs. amaçları ile riskleri de göze alarak insanlığa faydalı ürün ve hizmetleri üreten aktif, esnek, yaratıcı, hızlı işletmelerin var olması için diğer üretim faktörlerini belirli bir düzen içinde bir araya getirme süreci” olarak tanımlamıştır.<sup>29</sup>

Martin ve Osberg'e göre girişimcilik, fırsatları anlamaya ve harekete geçirmeye yönelik özel, doğuştan gelen bir yeteneği ifade etmektedir.<sup>30</sup> Farklı eğitimlere sahip olmak, farklı çevrelerden gelmek ve farklı pazarlarda faaliyet göstermek gibi pek çok değişken de girişimciler üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.<sup>31</sup> Kendine özgü bir yaşam tarzına sahip girişimciler,<sup>32</sup> kapitalizmin üretken süreçlerinde keşfedici bir yapıya sahip yararlı unsurlar olarak görülmektedir.<sup>33</sup> Fransızca “entrepreneur” kelimesinden gelen ve ‘entre’ (girmek) ve ‘prendre’ (almak, üstlenmek) sözcüklerinden oluşan ve ‘birşey yapmak’ anlamına gelen girişimci,<sup>34</sup> Fransız ekonomist J. B. Say'ın 1800'lü yılların başında tanımladığı şekliyle, “kıt kaynakları düşük bir üretkenlik ve verimlilik alanından daha yüksek üretkenlik ve verimlilik alanına aktaran kişi”dir.<sup>35</sup> Fırsatları öngörebilen, fırsattan yararlanmak için bir plan hazırlayabilen, planı yürütmeye ve planı sürekli olarak izleme ve koşullara göre revize etme konularında hare-

25 Ying Lowrey, a.g.e., s. 23.

26 Sander Wennekers and Roy Thurik, 'Linking entrepreneurship and economic growth', Small Business Economics, Vol. 13, No. 1, 1999, s. 46-47.

27 Domingo Ribeiro Soriano ve Kun-Huang Huang, a.g.e., s. 1968.

28 Murray B. Low and Ian C. MacMillan, 'Entrepreneurship: Past research and future challenges', Journal of Management, Vol. 14, No. 1, 1988, s.141.

29 Erkan T. Demirel and Mehmet Tikici, 'Kültürün Girişimciliğe Etkileri', Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Vol. 2, No. 3, 2004, s. 52.

30 Roger L. Martin and Sally Osberg, 'Social Entrepreneurship: The Case for Definition', Stanford Social Innovation Review, Spring, 2007, s. 30.

31 Jeraj, a.g.e., s. 200.

32 Mitja Jeraj and Miha Maric, a.g.e., s. 264.

33 Tibor R. Machan, 'Entrepreneurship and ethics', International Journal of Social Economics, Vol. 26, No. 5, 1999, s. 600.

34 Lowrey, a.g.e., s. 7.

35 Drucker, a.g.e., s. 21.

kete geçen,<sup>36</sup> yeni örgütler kuran veya mevcut bir örgütte yenilenmeyi ya da yeniliği teşvik eden girişimciler, bağımsız veya kurumsal sistemin bir parçası olarak hareket etmektedir.<sup>37</sup>

Girişimcilik konusunda yeni bilgilerin elde edilmesi ile girişimci bireylerin, firmaların ve toplumların arzulan sonuçlara ulaşabilmesi hız kazanmaktadır.<sup>38</sup> Olası kötü senaryolarla karşılaşmayı göze almak istemeyen girişimciler, piyasadaki mevcut bilgilerden yüksek seviyede yararlanma çabası içerisindedirler. Girişimcilerin bilgiye olan açlığının artması girişimcilerin merakını da arttırmaktadır.<sup>39</sup> Merak; girişimcileri, sorunlara uygun çözümler sunmaya yönelten katalizör bir değişkendir. Girişimcileri daha fazla sorgulamaya zorlayarak yenilikçi yollar aramaya itmektir. Yapılan çalışmalar, merak ile girişimciliğin birbiriyle bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.<sup>40</sup> Merak ve girişimcilik ilişkisinin güçlenmeye başlaması ile farklı merak türlerine ek olarak "Girişimcilik Merakı" da kavramı da literatürde yer bulmaya başlamıştır. Girişimcilik merakı; merakın ayrı bir türüdür, çünkü yalnızca girişimcilik alanında uzmanlaşmıştır. Girişimcilik merakı, girişimcinin işletmesini büyütme ve yeni fırsatlar bulmasında yeni, karmaşık ya da belirsiz bir durumla karşılaştığında ortaya çıkma eğiliminde olan uyarılmış duygusal motivasyon durumunu ifade etmektedir. Bu nedenle girişimcilik merakı, bireyi girişimcilik faaliyetlerine iten bir teşvik unsurudur.<sup>41 42</sup>

Girişimcilik merakı, girişimcileri pazar araştırmalarına daha fazla zaman ayırmaya ve rekabete daha fazla dikkat etmeye zorlamaktadır.<sup>43</sup> Girişimcilik merakı; pazar analizi yapmak, yeni fikirler geliştirmek, yeni pazarlar bulmak, finansal analizler yapmak, satış hedefleri belirlemek ve elde etmek, yeni pazarlama yöntemleri kullanmak gibi bireylerin girişimciliğe ilişkin görevleri nasıl yerine getireceğini öğrenmek için motive eden bir arzu olarak tanımlanmaktadır. Daha özet bir ifadeyle girişimcilik merakı, toplumun gözlemlenerek hangi taleplerinin karşılanması gerektiğini gösteren cevaplar arama eğilimidir. Merak seviyesi yüksek girişimciler fırsatları gözlemlenmek ve değerlendirmek, sermaye toplamak ve yatırım yapmak için hazırdır. (Jerac ve Maric, 2013a: 266). Girişimcilik merakı yüksek girişimciler, diğerlerine göre toplumu ve çevreyi gözlemleyerek pazardaki büyüme potansiyeline sahip iş fikirlerini ayırt edebilmektedir. Yüksek seviyede meraklı bir girişimci, belirli bir sistemin nasıl çalıştığını, işinin, ekonominin nasıl çalıştığını bilmek ve mevcut

36 Steven M. Farmer et. al, 'The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, No. 2, 2011, s. 245.

37 Pramodita Sharma and Sankaran James J. Chrisman, 'Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship'; içinde Alvaro Cuervo, Domingo Ribeiro and Salvador Roig (der), *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*, (New York: Springer, 1999), s. 91.

38 Lowell W. Busenitz et al., a.g.e., s. 267.

39 Mitja Jeraj et. al., 'The Role of Openness and Entrepreneurial Curiosity in Company's Growth', *Amfiteatru Economic*, Vol. 17, No. 38, 2015, s. 374.

40 Jeraj, a.g.e., s. 201.

41 Mitja Jeraj and Bostjan Antoncic, a.g.e., s. 426-427.

42 Mitja Jeraj and Miha Maric, a.g.e., s. 292.

43 Mitja Jeraj et. al., a.g.e., s. 374.

tüm parametreleri kullanmak ve sonuçlarını iyileştirmek için onları bilgiye dönüştürmek ister.<sup>44</sup> Yüksek merak seviyesindeki girişimciler; pazar araştırması, rekabet analizi, yenilik, bilgi ve veri toplama gibi girişimciliğin temel unsurlarında düşük merak seviyesindeki girişimcilere göre daha fazla katma değer yaratabilmektedir.<sup>45</sup> Girişimcilik merakı yüksek girişimciler, herkesçe küçük görülebilecek fırsatlarla bile ilgilenme eğiliminde olabilmektedir.

### 3. YENİLİKÇİLİK

Ekonomik gelişmeler ve rekabette yaşanan hızlı artış ile birlikte yeniliğe olan ilgi giderek artmaktadır. Makro düzeyde yeniliğin ekonomik büyüme olumlu etkileri, şirketlerin ticari avantajlar elde etmeleri ve tüketicilerin de mevcuda kıyasla daha ekonomik ve üstün çözümlerle karşılaşmaları gibi mikro düzeyde etkiler ile sonuçlanmaktadır.<sup>46</sup> Yenilikle ilgili çalışmaların artması, kavram ile ilgili pek çok farklı bakış açısını da beraberinde getirmiştir. Araştırmacılar, yasa koyucular ve otoriteler arasında yeniliğin tanımlanmasına yönelik ortak bir görüş bulunmamaktadır.<sup>47</sup> Crumpton yeniliği; daha iyi, daha etkili veya daha verimli süreçler ve hizmetler yaratma veya bu yaratıcılığı güçlendirecek fikirler üretmek olarak açıklarken<sup>48</sup>, Rogers tarafından yenilik; “birey ya da örgüt tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama ya da nesne” olarak tanımlanmış ve birey açısından yeni görünen bir fikrin yenilik olarak kabul edilebilebileceğini öne sürmüştür.<sup>49</sup> OECD ise Oslo Kılavuzu’nda yeniliği, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” olarak tanımlamıştır<sup>50</sup>. Yenilik, aynı zamanda fikirlerin, uygulamaların ve mevcut ürün, sistem ve kaynakların ticarileştirilmesini içermektedir.<sup>51</sup> Rogers, yeniliğin beş özelliği olduğunu ve bu özelliklerin her birinin ampirik olarak birbiriyle ilişkili olduğunu ancak kavramsal olarak birbirinden farklı olduğunu ifade etmiştir.<sup>52</sup>

- *Görelî avantaj*; yeniliğin, yerini aldığı fikir ya da teknolojiye göre avantajlarının değerlendirilme düzeyidir.

- *Uygunluk*; yeniliğin potansiyel uyum sağlayanların gereksinimleri, geçmiş deneyimleri ve değerleri ile uyumunun düzeyidir.

44 Mitja Jeraj and Miha Maric, a.g.e., s. 291-293.

45 Žiga Peljko et al., a.g.e., s. 174.

46 Meriç S. Ertekin, ‘Yenilik ve Ekonomik Büyüme İlişkisi’, *Mevzuat Dergisi*, 2005, (Erişim Tarihi: 26 Ekim 2017).

47 Hamid Tohidi and Mohammad Mehdi Jabbari, ‘The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations’, *Procedia Technology*, Vol. 1, 2012, s. 536.

48 Michael A. Crumpton, ‘Innovation and entrepreneurship’, *The Bottom Line*, Vol. 25 No. 3, 2012, s. 98.

49 Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, (New York: The Free Press, 1995), s. 12.

50 OECD, *Oslo Manual: Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data*, (Paris: OECD Publishing, 2005), s. 46.

51 Barbara J. Bird, *Entrepreneurial behavior*, (Illinois: Scott Foresman & Co, 1989), s. 39.

52 Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, (New York: The Free Press, 1983), s. 211-232.

- *Karmaşıklık*; bireyin, yeniliğin zorluğuna ilişkin algı düzeyidir.
- *Denenebilirlik*; potansiyel uyum sağlayanın yeniliği deneme olanağının bir ölçütüdür.
- *Gözlenebilirlik*; yenileşmenin kullanılmasının çevresindeki bireylerce gözlenebilme ve diğer bireylere iletilebilme derecesidir

Gelişmiş özelliklerle ve işlevlerle yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde sunulması ve bu teknolojilerle ilişkili yükselen maliyetler göz önünde bulundurulduğunda, birden fazla teknoloji ile ilgili kabul kararlarında güçlü ve değişmeyen bir etkiye sahip olan bir bireysel karakteristiğin tanımlanması gerekliliğini doğurmaktadır.<sup>53</sup> Bireylerin geçmiş yaşantıları ve sahip oldukları özellikler bakımından birbirlerinden farklılaşması sonucu yenilikleri benimseme, değişime istekli olma ve risk alma gibi özellikler de bireyden bireye değişim gösterebilmektedir. Rogers bireyleri, sahip oldukları bu özellikler bakımından beş farklı kategoriye ayırmaktadır: Yenilikçiler, Öncüler, Sorgulayıcılar, Kuşkucular ve Gelenekçiler. Bu sınıflandırma kapsamında yenilikçilik, “değişim isteği” olarak da tanımlanan genel bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir<sup>54</sup>. Summers’a göre yenilikçilik, gelir ve ürün katılımı gibi durumsal değişkenlerin ve davranışsal düşüncelerin bir fonksiyonudur<sup>55</sup>. Genellikle bir yeniliğin ‘yenilik’ derecesinin bir ölçüsü olarak kullanılan yenilikçilik,<sup>56</sup> sadece kişinin yeniliği benimsemeyi tercih ettiği göreceli zaman üzerinden değerlendirilmemelidir.<sup>57</sup> Yenilikçilik, kısa ve uzun vadede kullanıcının yeni bir teknolojiyi kabul etme ve kullanma niyeti yönündeki tavrını etkilediği gibi algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığını da belirlemektedir.<sup>58</sup> Syrett ve Lammiman, yenilikçi bireylerin genel olarak şu özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir:<sup>59</sup>

- kolay sıkılırlar ve genellikle daha önce denenmemiş alanlara yönelirler,
- belirsizlik durumlarında bile oldukça rahatlardır,
- risk almaktan mutluluk duyarlar,
- entellektüel olarak meraklı bireylerdir,
- çalışmalarında adanmışlık ve heves hakimdir.

53 Mun Y. Yi et. al., ‘Understanding the Role of Individual Innovativeness in the Acceptance of IT-Based Innovations: Comparative Analyses of Models and Measures’, *Decision Sciences*, Vol. 37, No. 3, 2006, s. 394.

54 Everett M. Rogers, a.g.e., s. 246.

55 John O. Summers, ‘Generalized Change Agents and Innovativeness’, *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, 1971, s.316.

56 Rosanna Garcia and Roger Calantone, ‘A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review’, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, 2002, s. 112.

57 H. Thomas Hurt et. al., ‘Scales for the Measurement of Innovativeness’, *Human Communication Research*, Vol. 4, No. 1, 1977, s. 62.

58 June Lu et. al., ‘Technology acceptance model for wireless Internet’, *Journal of Internet Research*, Vol. 13, No. 2, 2003, s. 214.

59 Michel Syrett and Jean Lammiman, *The Innovative Individual*, (Oxford: Capstone Publishing, 2002), s. 6.



Yenilik Yayılım Teorisine dayanan ve bazı bireylerin diğerlerinden daha yenilikçi olduğunu anlatan bireysel yenilikçilik,<sup>60</sup> neredeyse herkesin sahip olduğu kalıcı bir özelliktir.<sup>61</sup> Midgley'e göre bireysel yenilikçilik, başkalarının deneyimlerinden bağımsız olarak bir kişinin yenilik kararlarını verme derecesidir.<sup>62</sup> Agarwal ve Prasad bireysel yenilikçiliği, "herhangi bir yeni bilgi teknolojisini denemek için bireylerin istekliliği" olarak tanımlamıştır.<sup>63</sup> Bireysel yenilikçilik; yeni ürünler, süreçler, yöntemler, görevler ve teknolojileri denemek için bireylerin istekliliğine ihtiyaç duymaktadır.<sup>64</sup> Yeni teknolojiler hakkında daha pozitif inançlara sahip daha yenilikçi bireyler<sup>65 66 67</sup> yenilikçi teknolojilerin belirsizliği ile baş ederek yeni teknolojileri günlük rutinlerine kabul etmeye daha isteklidirler.<sup>68</sup> Bu nedenle bireysel yenilikçilik seviyesi yüksek bireylerin, bilgi teknolojisi yeniliklerini diğerlerinden daha önce benimsemişi söz konusudur.<sup>69</sup>

#### 4. GİRİŞİMCİLİK ÖZ-YETERLİLİĞİ

Öz-yeterlilik kavramı, insan işleyişinin kişisel, davranışsal ve çevresel etkiler arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğunu belirten toplumsal bilişsel kuramdan türemiştir.<sup>70</sup> Pek çok insan için önemli bir davranış belirleyicisi olan öz-yeterlilik,<sup>71 72</sup> bireylerin hayatlarındaki olayları kontrol etmek için ihtiyaç duydukları motivasyon, bilişsel kaynaklar ve hareket tarzlarını harekete geçirme yeteneklerine ilişkin bilişsel tahmini ifade etmektedir.<sup>73</sup> Belirli bir görevi başarıyla tamamlama konusundaki

60 Everett M. Rogers, a.g.e., s. 242.

61 Joyce D. Jackson et. al, 'An empirical test of three mediation models for the relationship between personal innovativeness and user acceptance of technology', *Information & Management*, Vol. 50, 2013, s. 154.

62 David F. Midgley, *Innovation and New Product Marketing*, (New York: Halsted Press,1977), s. 49.

63 Ritu Agarwal and Jayesh Prasad, 'A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology', *Information Systems Research*, Vol. 9, No. 2, 1998, s. 206.

64 Safal Batra and Neharika Vohra, 'Exploring the linkages of cognitive style and individual innovativeness', *Management Research Review*, Vol. 39, No. 7, 2016, s. 769.

65 Everett M. Rogers, a.g.e., s. 205.

66 Ritu Agarwal and Jayesh Prasad, a.g.e., s. 204.

67 Farzana Parveen and Ainin Sulaiman, 'Technology Complexity, Personal Innovativeness and Intention To Use Wireless Internet Using Mobile Devices In Malaysia', *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4, No. 5, 2008, s. 3.

68 Everett M. Rogers, a.g.e., s. 206.

69 Naeyang Jeong et. al., 'Moderating effect of personal innovativeness on mobile-RFID services: Based on Warshaw's purchase intention model', *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 76, 2009, s. 157.

70 Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, (New York: Freeman, 1997), s. 2.

71 Daniel P. Forbes, 'The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, 2005, s. 600.

72 Gideon D. Markman et. al., 'Inventors and New Venture Formation: the Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 2, 2002, s. 152.

73 Robert Wood and Albert Bandura, 'Social Cognitive Theory of Organisational Management', *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1989, s. 364.

inanca atıfta bulunanan öz yeterlilik,<sup>74</sup> genel olarak belirli bir görevi yerine getirme konusunda kendine güveni ifade eden psikolojik bir durumdur.<sup>75</sup> Bandura öz yeterliliği, “bir kişinin belirli kazanımları üretmek için gerekli olan eylem planlarını organize etme ve yürütme kabiliyetine olan inanç” olarak tanımlarken<sup>76</sup> Krueger vd., “bir hedef davranışı gerçekleştirmede algılanan yetenek” olarak tanımlamaktadır.<sup>77</sup>

Öz-yeterlilik; ilgi, motivasyon ve azim yoluyla bireylerin performansını etkilemektedir.<sup>78</sup> Bireyler düşük öz yeterliliğe sahip oldukları görevleri yapmaktan kaçınarak kendi öz-yeterliliklerinin yüksek olduğu görevlere yönelirler. Buna ek olarak bireyler, yüksek öz-yeterliliğe sahip olduğunu düşündükleri görevlerde daha başarılı iken, düşük öz-yeterliliğe sahip olduklarına inandıkları görevlerde başarı seviyeleri düşmektedir.<sup>79</sup> Bu nedenle öz-yeterlilik, girişimcilerin davranış tercihlerini, kararlılıklarını ve etkinliklerini öngörmek ve incelemek için kullanılabilir.<sup>80</sup>

Öz-yeterlilik, bazı bireylerin neden girişimci olmaya motive olduklarını ve bu niyetlerin girişimci eylemlere en iyi çevrilebileceği koşulları daha iyi anlamak ve açıklamak için kullanılan önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir.<sup>81 82</sup> Çünkü en zorlu risk ve belirsizlik durumlarında öz-yeterlilik ve davranış arasındaki ilişkinin, girişimciliği açıkladığına inanılmaktadır<sup>83</sup> ve girişimcilik öz-yeterliliği, bazı bireylerin neden diğerlerinden daha fazla girişimci olabileceğini açıklamaktadır.<sup>84</sup> Girişimciliğin ön koşullarından biri olan girişimcilik öz-yeterliliği,<sup>85</sup> girişimci bir fırsat keşfetmek ve yararlanmak için yatırım yapma kararında önemli bir itici güç olarak görülmektedir.<sup>86</sup> Girişimcilik öz-yeterliliği, iş kurma sürecinde zorlu hedeflere ulaşma ve başarı elde etme amacına yönelik bireylerin yetenekleri ile ilgili inançlarını içermektedir.<sup>87</sup> Ayrıca girişimcilik öz-yeterliliğinin, girişim kurulduktan sonra da

74 Gavin Cassar and Henry Friedman, ‘Does Self-Efficacy Affect Entrepreneurial Investment?’, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 3, 2009, s. 242.

75 Stephen L. Mueller and Mary Conway Dato-On, ‘Gender-Role Orientation as a Determinant of Entrepreneurial Self-Efficacy’, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 1, 2008, s. 4.

76 Albert Bandura, *Social Learning Theory*, (New Jersey: Prentice-Hall, 1977a), s. 3.

77 Norris F. Krueger et. al., ‘Competing models of entrepreneurial intentions’, *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 No. 5-6, 2000, s. 417.

78 Chao C. Chen et. al., ‘Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?’, *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 4, 1998, s. 298.

79 Daniel P. Forbes, a.g.e., s. 600.

80 Chao C. Chen et. al., a.g.e., 301.

81 Stephen L. Mueller and Mary Conway Dato-On, a.g.e., 4.

82 Jill Kickul and Robert S. D’Intino, ‘Measure for Measure: Modeling Entrepreneurial Self-Efficacy onto Instrumental Tasks Within the New Venture Creation Process’, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 2, 2005, s. 43.

83 Chao C. Chen et. al., a.g.e., 301.

84 Hale Çolakoğlu and Tanju Çolakoğlu, ‘Üniversitelerdeki Girişimcilik Eğitimi İle Öz Yeterlilik Algısı ve Girişimcilik Potansiyeli İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması’, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Vol. 17, No. 37, 2016, s. 81.

85 Atilhan Naktiyok et. al., ‘Entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention: the Turkish case’, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 6, No. 4, s. 424.

86 Gavin Cassar and Henry Friedman, a.g.e., s. 254.

87 Mateja Drnovsek et. al., ‘Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: developing a multi-dimensional definition’, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16, No. 4, 2010, s. 330.

girişimlerin yönetilmesindeki etkinliği etkileyebileceği ileri sürülmektedir.<sup>88</sup> Yüksek öz-yeterliliğe sahip girişimcilerin işletmelerinin, daha yüksek performans gösterecek daha hızlı büyüdüğü ve daha karlı olma eğiliminde olduğu ifade edilmektedir.<sup>89</sup> Yüksek öz-yeterliliğe sahip bireyler, iş ortamını fırsatlarla dolu bir yer olarak değerlendirmekte iken, düşük öz-yeterliliğe sahip bireyler aynı ortamı engellerle dolu olarak algırlarlar,<sup>90</sup> çünkü yüksek öz-yeterliliğe sahip girişimciler, daha yüksek kişisel hedeflere ulaşmak amacıyla zorlukların ve engellerin üstesinden gelmek konusunda daha ısrarcı olabilmektedir.<sup>91</sup>

## 5. YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK MERAKI İLİŞKİSİ

Ekonomik küreselleşme sürecinde girişimciliğin yenilik boyutu hemen hemen tüm sektörlerde kritik öneme sahip olmuştur.<sup>92</sup> Bu nedenle fırsatlar ortaya çıktığında risk alarak daha proaktif davranma konusunda isteklilik firmaları sıklıkla yeniliğe yönlendirmektedir.<sup>93</sup> Hızla değişen bir uluslararası ticaret ortamında da girişimcilik ve yenilik; sürdürülebilir büyüme, ekonomik faaliyetler ve ulusların zenginliği için yetenekleri artırarak rekabet avantajı sağlamak için önemli bir temel olarak kabul edilmektedir.<sup>94</sup> Garcia ve Calantone girişimciliği, teknoloji tabanlı bir buluş için yeni bir piyasa ve / veya yeni bir hizmet ihtimali ile başlayan ve buluşun ticari başarısı için çaba sarfeden gelişim, üretim ve pazarlama görevlerine öncülük eden tekrarlı bir süreç olarak tanımlamıştır.<sup>95</sup> Girişimcilik ile özdeşleşmiş bir araç olan yenilik,<sup>96</sup> girişimcilik ile aynı madalyonun farklı tarafları olarak görülmektedir.<sup>97</sup> Değişimin sürekliliği, teknolojik gelişmeler ile ilgili yeni bilgiler edinmeyi ve kullanılmayan gelir kaynaklarının avantajlarından yararlanmak için yeni stratejiler geliştirecek yenilikçi düşünmeyi ve merakı gerektirmektedir.<sup>98</sup>

Pek çok bilimsel ve teknolojik keşfin arkasındaki önemli bir faktör olan merak, ilgi düzeyini attırarak bireyleri keşfetmeye motive etmektedir. Bir başka ifadeyle girişimcilik merakı, yenilikçilik için önemli bir faktördür.<sup>99</sup> Benzer bir bağlantı, nispeten yüksek girişimci merakı olan motive olmuş bireylerin girişimci sürece dahil olabileceğini ve firmanın yenilikçiliğine ve büyümesine katkı sağlayabileceğini vur-

88 Daniel P. Forbes, a.g.e., 599.

89 Keith M. Hmieleski and Robert A. Baron, 'When Does Entrepreneurial Self-Efficacy Enhance Versus Reduce Firm Performance?', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, 2008, s. 60.

90 Atilhan Naktiyok et. al., a.g.e., s. 424.

91 Jill Kickul and Robert S. D'Intino, a.g.e., s. 43.

92 Fatma Genç Ünay and Cemal Zehir, 'Innovation intelligence and entrepreneurship in the fashion industry', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 41, 2012, s. 315.

93 Jafar Rezaei et. al., 'Measuring entrepreneurship: Expert-based vs. data-based methodologies', *Expert Systems with Applications*, Vol. 39, No. 4, 2012, s. 4064.

94 Allan O'Connor, a.g.e., s. 551.

95 Rosanna Garcia ve Roger Calantone, a.g.e., s. 112.

96 Peter Drucker, a.g.e., s. 30.

97 Domingo Ribeiro Soriano and Kun-Huang Huarng, a.g.e., s. 1965.

98 Mark A. Ciavarella et. al., 'The Big Five and venture survival: Is there a linkage?', *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, 2004, s. 472.

99 Žiga Peljko et. al., a.g.e., s. 177.

gulayan Jeraj ve Antoncic tarafından da yapılmıştır.<sup>100</sup> Ayrıca yenilikçi bireylerin, daha fazla veri ve bilgi topladığından daha yüksek seviyede girişimcilik merakına sahip olması olasıdır. Elde edilen teorik bulgular, yenilikçilik ve girişimcilik merakı arasında ilişkinin ampirik olarak incelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.<sup>101</sup> Girişimcilik merakını ve yenilikçiliği birleştiren teorik temeller dikkate alındığında aşağıdaki hipotez formüle edilmiştir:

H<sub>1</sub>: Yenilikçilik ve girişimcilik merakı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

## **6. GİRİŞİMCİLİK ÖZ-YETERLİLİĞİN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ**

Toplumsal-bilişsel teoriye dayananan öz-yeterlilik,<sup>102</sup> bireyin kendisinin belirli bir işi yapma yeteneğini değerlendirdiği bilişsel bir işlemdir.<sup>103</sup> Öz-yeterliliği yüksek bireyler; işlerine daha fazla ilgi gösterir, çaba harcamaya daha isteklidir ve engeller ve aksilikler karşısında daha fazla sabır gösterme eğilimindedir. Bu nedenle, daha etkili bir şekilde performans gösterirler.<sup>104</sup> Ancak, belirli özel görevler ve/veya beceriler için bireyler kendi alanlarında yüksek öz-yeterliliğe sahip olabilirken, başka bir alanda düşük öz-yeterlilik derecesine sahip olabilmektedir.<sup>105</sup>

Öz-yeterlilik, girişimci niyetlerinin gelişimi ve girişimcilik davranışına bağlı kararları çevreleyen dinamik değerlendirme ve seçim sürecini açıklayan yararlı bir yapıdır.<sup>106</sup> Girişimci eylemlerin etkinliğini arttıracak fırsatları yakalamak için güçlü bir motivasyon ve kişilik özelliğine sahip olmak ve özellikle de çevrenin sürekli etkileşimini harekete geçirmek gerekmektedir.<sup>107</sup> Dolayısıyla girişimcilerin, çevrede hala bulunmayan fırsatlara karşı daha duyarlı olması girişimcilik öz-yeterliliğine sahip olmanın bir sonucudur.<sup>108</sup>

Literatür incelemesi, girişimcilik merakı ile girişimcilik öz-yeterliliği arasında kurulabilecek dolaylı ilişkileri ortaya koymaktadır.<sup>109</sup> Öz-yeterliliğin, girişimcilik başarısı üzerinde bir takım teorik ve pratik sonuçları bulunmaktadır, çünkü yeni bir

100 Mitja Jeraj and Bostjan Antoncic, a.g.e., s. 432.

101 Žiga Peljko et. al., a.g.e., s. 174-177.

102 Nur Khusniyah Indrawatia et. al., 'Moderation Effects of Entrepreneurial Self-Efficacy in Relation between Environmental Dimensions and Entrepreneurial Alertness and the Effect on Entrepreneurial Commitment', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 169, s.15.

103 Albert Bandura, A. 'Self-efficacy toward a unifying theory of behavioral change', *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, 1977b, s. 200.

104 Chao C.Chen et. al., a.g.e., 298.

105 Fiona Wilson et. al., 'Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 3, 2007, s. 389.

106 Nancy G. Boyd and George S. Vozikis, 'The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 1, 1994, 66.

107 Nur Khusniyah Indrawatia et. al., a.g.e., s. 15.

108 Truls Erikson, 'Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage', *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, 2002, s. 278.

109 Mitja Jeraj and Bostjan Antoncic, a.g.e., s. 267.

girişim başlatmak benzersiz beceriler ve yetenekler gerektirmektedir.<sup>110</sup>

Girişimcilik öz-yeterliliği araştırmaları genel olarak, öz-yeterliliğin girişimcilik niyeti, içgirişimcilik niyeti, fırsatları tanımlama ve firma performansı gibi çeşitli girişimci çıktılara doğrudan etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır.<sup>111</sup> Boyd ve Vozikis'in girişimcilik öz-yeterliliği teorisi, aynı zamanda girişimcilik davranışının diğer girişimci çıktılarla ilişkisinde girişimcilik öz-yeterliliğinin de etkisinin incelenebileceğini önermektedir.<sup>112</sup> Bu kavramsal bağlantılar temel alındığında, girişimcilik merakı ve yenilikçilik ilişkisinde girişimcilik öz-yeterliliğinin düzenleyici etkisini incelemeye yönelik aşağıdaki hipotez formüle edilmiştir:

H<sub>2</sub>: Girişimcilik öz-yeterliliği, yenilikçilik ile girişimcilik merakı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

## 7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Girişimcilik ekosisteminin temel faktörlerinden biri olan girişimciler; bir sektörün, ekonominin ve hatta bir ülkenin kalitesine ve gelecek umutlarına katkıda bulunur ve değer yaratmada çok önemli role sahiptirler.<sup>113</sup> Müşterilerin sorunlarına daha iyi ve yeni çözümler bulmak için geliştirilmiş ve yeni ürünler ve hizmetler sokmaya yönlendiren katalizör bileşeni olan girişimcilik merakı ve yeni ürünler, süreçler, yöntemler, görevler ve teknolojileri denemek için bireylerin istekliliğini ifade eden yenilikçilik girişimcileri etkileyen önemli belirleyicilerdir. Girişimcileri işleriyle ilgili bilgi toplamaya motive eden girişimcilik merakı ve girişimcileri girişimcilik süreçlerine yenilikleri dahil etmeye teşvik eden yenilikçilik<sup>114</sup> arasındaki ilişkinin araştırılması bu çalışmanın temel amaçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında girişimcilerin başarı elde etme amacına yönelik bireylerin yetenekleri ile ilgili inançlarını<sup>115</sup> açıklayan ve girişimciliğin diğer belirleyicilerine nazaran daha fazla ön plana çıkan girişimcilik öz-yeterliliği de<sup>116</sup> araştırma modeline dahil edilmiştir. Girişimcilik öz-yeterliliğinin, yenilikçilik ile girişimcilik merakı arasındaki ilişkide aracılık etkilerini de incelemek çalışmanın bir diğer önemli amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda literatür incelemesine dayanılarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1'de sunulmaktadır.

110 Jill Kickul and Robert S. D'Intino, a.g.e., s. 40.

111 Branka Ahlin et. al., 'Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy', *Small Business Economics*, Vol. 43, No. 1, 2014, s. 104.

112 Nancy G. Boyd and George S. Vozikis, a.g.e., s. 70.

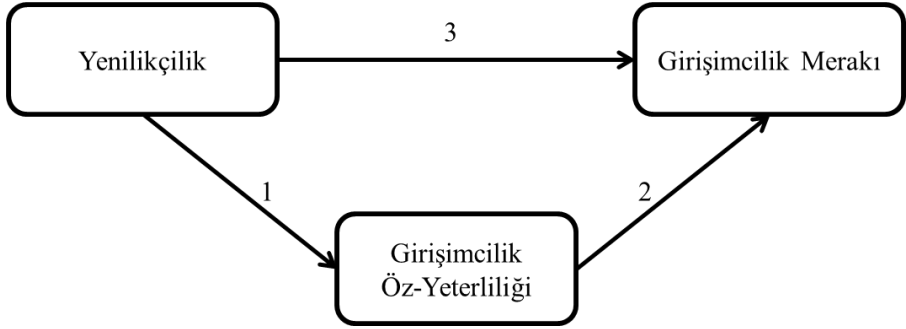
113 Kun-Huang Huang and Domingo Enrique Ribeiro-Soriano, 'Developmental management: Theories, methods, and applications in entrepreneurship, innovation, and sensemaking', *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 5, 2014, s. 657.

114 Žiga Peljko et. al., a.g.e., s. 172.

115 Mateja Drnovsek et. al., a.g.e., s. 330.

116 Mitja Jeraj and Miha Marič, a.g.e., s. 116.

şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler



Elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler SPSS 20.0 paket programı yardımıyla yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir ölçeğe ilişkin varimax rotasyonlu faktör analizi yapılmış, güvenilirlik açısından ise Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış, ardından yapılan üç aşamalı regresyon analizi yöntemi ile hipotezler ve aracı değişkenin etkileri test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular neticesinde önerilerde bulunulmuştur.

### 7.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Yapısı

Araştırmanın ana kütlesi, İzmir ilinde girişimcilik faaliyetleri ile çeşitli düzeylerde ilgilenen bireyler olarak tanımlanmıştır. Yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak araştırmaya girişimcilik eğitimi almış ve hala almakta olan bireyler dahil edilmiştir. Verilerin toplanmasında yüz yüze görüşme ve internet üzerinden anket yoluyla veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. Teorik ve uygulamalı geçmişte girişimcilik eğitimi almış 125 katılımcı ve hala teorik eğitim almakta olan 129 katılımcı olmak üzere toplam 254 katılımcıdan veri toplanmıştır. Ancak elde edilen verilerin 245 adedi değerlendirmeye alınmış 9 adet veri ise eksik ve hatalı işaretlemeler nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. Örneklem sosyo demografik profili Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1:** Örneklemin Sosyo Demografik Profili

Cinsiyet	Fre.	%	Medeni Durum	Fre.	%
Kadın	109	44,5	Evli	22	9
Erkek	136	55,5	Bekar	223	91
Yaş			Hanehalkı Geliri		
18 - 21	91	37,8	0 - 2000	56	23
22 - 25	92	38,1	2001 - 3500	77	31,7
26 ve üzeri	58	24,1	3501 - 5000	55	22,7
Eğitim			5001 - 6500	19	7,8
Lise	6	2,4	6501 - 8000	9	3,7
Lisans	202	82,4	8001 ve üzeri	27	11,1
Lisans üstü	37	15,2			

Katılımcıların girişimcilik faaliyetleri ile ilgili olarak iş kurma sürecinde hangi aşamada yer aldığı da Tablo 2'de gösterilmektedir. Girişimcilik eğitimi alan veya almış olan örneklem içerisinde %28,7'lik bölümü girişimcilik ile ilgili bir düşüncesi olmadığı belirtirken, %41,4'lük bölümü fikir geliştirme aşamasında yer almaktadır. Yakın gelecekte kendi işini kurmayı planlayanlar %23,4'lük bölümünü oluştururken, %6,5'lik bölümü ise kendi işini kurmuştur.

**Tablo 2:** Örneklemin Girişimcilik Faaliyetlerinde Yer Aldığı Aşama

	Fre.	%
Henüz girişimcilik ile ilgili bir düşüncem olmadı	70	28,7
Fikir/proje geliştirme aşamasındayım	101	41,4
Yakın gelecekte kendi işimi kurmayı planlıyorum	57	23,4
Kendi işimi kurdum	16	6,5

## 7.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında girişimcilik merakı, bireysel yenilikçilik ve girişimcilik öz-yeterliliği ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında Chronbach Alpha ve açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, ölçeğin faktör yapısı açıklanan varyans ve KMO değeri ile ölçümlenmektedir. Tek faktörlü ölçeklerde, açıklanan varyansın % 30'un üzerinde olması yeterli kabul edilmektedir.<sup>117</sup> Analizde, % 40 ve üzeri faktör yükleri dikkate alınmıştır.<sup>118</sup> Analizde kullanılan madde ve veri setinin faktör analizine uygunluğunu

117 Andy Field, *Discovering Statistics Using SPSS*, (Dubai: Oriental Press, 2009), s. 660.

118 James P. Stevens, *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, (New Jersey: Erlbaum, 1992), s. 384.



gösteren KMO değerinin % 60'den büyük olması gereklidir.<sup>119</sup> Güvenilirlik analizi ölçütü olan Cronbach Alpha katsayısı ise %80 ve üzeri düzeylerde anlamlı kabul edilmektedir.<sup>120</sup>

**Girişimcilik Merakı Ölçeği:** Jeraj tarafından geliştirilen Girişimcilik Merakı Ölçeği, girişimcilik sürecinde bir şirket açılmadan önce veya girişimci yeni bir proje ile başlamadan önce amaçların aktif planlanması ve tanımlanmasına atıfta bulunan seviz öğeden oluşmaktadır.<sup>121</sup> Araştırmada kullanılan Girişimcilik Merakı ölçeği 5'li Likert Ölçeğine göre düzenlenmiştir (1-Tamamen katılmıyorum, 5- Hiç Katılıyorum). Ölçeğin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri sonucu Tablo 3'de görülmektedir. Buna göre girişimcilik merakı ölçeği öngörüldüğü üzere tek faktörden oluşmakta ve faktör yapısı toplam varyanstaki değişimin % 46,4'ünü açıklamaktadır. Faktör yükleri %46 ile % 79 arasında değişmektedir. Güvenirlik düzeyi % 82 ile iyi düzeydedir. KMO ve Barlett test değerleriyle birlikte ele alındığında ölçeğin içsel geçerliliğinin analiz amaçları için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3:** Girişimcilik Merakı Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yüğü
Pazar araştırması yaparken, o kadar çok çalışmaya odaklanıyorum ki zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum	,464
Terk edilmiş bir bina gördüğümde, burada benim için doğacak iş fırsatlarını düşünürüm.	,583
Sürekli aynı ürünleri görmekten sıkıldığım için pazara yeni ürünler geliştirmeyi ve sunmayı düşünürüm	,725
Daha fazla kar sağlayacak yeni şeyler araştırırım	,794
Diğer girişimcilerin çalışmaları ilgimi çeker	,769
Girişimcilik ile ilgili çalışmalarda, rekabeti severim	,701
İşimde, pazarlama hakkında mümkün olduğunca eksiksiz bilgi sahibi olmalıyım.	,695
Çevreyi gözlemleyerek katma değer yaratabilme yeteneğim var	,663
<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>46,44</i>
<i>Güvenilirlik</i>	<i>,829</i>
<i>KMO= 0.89 ; Barlett= 559,53; df=29 ; p=0,001</i>	

**Yenilikçilik Ölçeği:** Agarwal ve Prasad tarafından geliştirilen Yenilikçilik Ölçeği, bireylerin yeni teknolojileri deneme eğilimini ölçmek amacıyla dört öğe kullanılarak ölçülmüştür.<sup>122</sup> Bu ifadeler yaygın olarak kullanılmakla birlikte birkaç çalışma yo-

119 Henry F. Kaiser, 'An index of factor simplicity', Psychometrika, Vol. 39, No. 1, 1974, s. 35.

120 Darren George and Paul Mallery, SPSS for Windows Step by Step: A simple guide and reference, (Boston: Allyn & Bacon, 2003), s. 231.

121 Mitja Jeraj, a.g.e., s. 201.

122 Ritu Agarwal and Jayesh Prasad, a.g.e., s. 210.

luyla doğrulanmıştır. İfadeler, yeni teknolojileri denemek için istekli olma ve erken hareket etme eğilimi gibi boyutlara odaklanmıştır. 5'li Likert Ölçeğine göre düzenlenen yenilikçilik ölçeğine ait açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri sonucu Tablo 4'de görülmektedir. Yenilikçilik ölçeği, öngörüldüğü üzere tek faktörden oluşmakla birlikte, yapılan incelemede "Genel olarak, yeni bilgi teknolojilerini deneme konusunda tereddüt yaşıyorum" ifadesi ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Faktör yapısı toplam varyanstaki değişimin % 75,2'sini açıklamakla birlikte KMO ve Barlett testi değerleri faktör analizi için yeterli düzeydedir. Faktör yükleri %83 ile % 88 arasında değişmektedir. Güvenirlik düzeyi % 83 ile iyi düzeydedir.

**Tablo 4:** Yenilikçilik Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yüğü
Yeni bir bilgi teknolojisi hakkında bilgi aldıysam, onunla deneyim yaşamamın yollarını ararım	,878
Arkadaşlarım arasında genellikle yeni bir bilgi teknolojisini ilk ben deneyimlerim	,836
Yeni bir bilgi teknoloji çıktığında, onu deneyimlemenin yollarını ararım	,888
<i>Açıklanan Varyans</i>	75,24
<i>Güvenilirlik</i>	,833
<i>KMO= 0.71; Barlett= 290,73; df=3 ; p=0,001</i>	

**Girişimcilik Öz-Yeterliliği Ölçeği:** Cassar ve Freidman tarafından geliştirilen Girişimcilik Öz-Yeterliliği ölçeği, girişimci bireylerin çeşitli görevler için geçerli olan yetenekleri konusuna atıfta bulunan dört ifadeden oluşmaktadır.<sup>123</sup> Araştırmada kullanılan Girişimcilik Öz-Yeterliliği ölçeği 5'li Likert Ölçeğine göre düzenlenmiştir. Tablo 5'de Girişimcilik Öz-Yeterliliği ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları gösterilmektedir. Tek faktörden oluşan ölçeğe ait KMO ve Barlett testi değerleri faktör analizi için yeterli düzeydedir. Faktör yapısı toplam varyanstaki değişimin % 69,6'sını açıklamaktadır. Faktör yükleri %79 ile % 87 arasında değişmektedir. Güvenirlik düzeyi % 85 ile iyi düzeydedir.

123 Gavin Cassar and Henry Friedman, a.g.e., s. 247.

**Tablo 5:** Girişimcilik Öz-Yeterliliği Ölçeği Faktör Analizi

<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
Eğer sıkı çalışırsam, başarılı bir şekilde bir işletme kurabilirim / bir işi başarılı bir şekilde başlatabilirim	,819
Genel olarak, becerilerim ve yeteneklerim bir işe başlamamda yardımcı olur	,879
Geçmiş tecrübelerim bir işe başlamak için çok değerli olacaktır	,796
Bir işe başlamak için gereken çabayı ortaya koyabileceğime eminim	,841
<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>69,68</i>
<i>Güvenilirlik</i>	<i>,850</i>
<i>KMO= 0.81; Barlett= 420,08; df=6 ; p=0,001</i>	

### 7.3. Yenilikçilik ve Girişimcilik Merakı İlişkisinde Girişimcilik Öz-Yeterliliğinin Aracılık Etkisi

Girişimcilik öz-yeterliliğin ara değişken özelliği üç aşamalı regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir.<sup>124</sup> İlk aşamada bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkisi ölçümlenmiştir (Şekil 2’de 1 no’lu yol). İkinci aşamada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçümlenmiştir (3 no’lu yol). Bu iki analizin anlamlı sonuçlar üretmesi durumuna bağlı olarak bağımsız ve ara değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir (1 ve 2 no’lu yolların toplamı). Girişimcilik öz-yeterliliğinin tam ara değişken olması durumunda, yeniliğin girişimcilik merakı üzerindeki var olan etkisinin anlamsızlaşması; bu etkinin azalması durumunda ise kısmi aracılıktan söz edilebilecektir.<sup>125</sup>

124 Joseph E. Champoux and William S. Peters, ‘Form, effect size and power in moderated regression analysis’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 60, s. 243.

125 Ömer Faruk Şimşek, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, (Ankara: Ekinoks Yayınları, 2007), s. 23.

Şekil 2: Değişkenler Arası İlişkiler Şeması



Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da raporlanmıştır. Buna göre, yenilikçilik düzeyi, girişimcilik öz-yeterliliği üzerinde % 20 düzeyinde anlamlı bir belirleyicidir. İkinci aşamada kurulan regresyon modelinde ise girişimcilik öz-yeterliliğinin, girişimcilik merakının yaklaşık yarısını anlamlı şekilde belirlemektedir. Son aşamada yapılan ve girişimcilik öz-yeterliliğinin aracılık etkisinin test edildiği modelde ise Beta katsayısının % 45'den % 31'e düştüğü ancak anlamlılık düzeyini koruduğu saptanmıştır.

**Tablo 6:** Yenilikçilik İle Girişimcilik Merakı Arasında Girişimcilik Öz-Yeterliliğinin Aracı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri

	Değişken	$\beta$	Standart Hata	Standardize $\beta$	t	p	İkili r
Model 1	Sabit	2,6	0,197		13,196	0,001	
	Yenilikçilik	0,428	0,055	0,448	7,801	0,001	0,448
R=0,448 ; R <sup>2</sup> =0,201 ; Adj R <sup>2</sup> = 0,198 ; F=60,855 p=0,001 Girişimcilik Öz-Yeterliliği = 2,6 + 0,428*Yenilikçilik							
Model 2	Sabit	1,344	0,158		8,486	0,001	
	Girişimcilik Öz-Yeterliliği	0,586	0,038	0,708	15,447	0,001	0,586
R=0,708 ; R <sup>2</sup> =0,502 Adj R <sup>2</sup> =0,500 ; F=238,62 p=0,001 Girişimcilik Merakı = 1,344 + 0,586*Girişimcilik Öz-Yeterliliği							
Model 3	Sabit	0,957	0,157		6,087	0,001	
	Yenilikçilik	0,251	0,038	0,314	6,584	0,001	0,573
	Girişimcilik Öz-Yeterliliği	0,466	0,039	0,563	11,803	0,001	0,708
R=0,761; R <sup>2</sup> =0,579 ; Adj R <sup>2</sup> = 0,575 ; F=162,305 p=0,001 Girişimcilik Merakı= 0,957 + 0,251*Yenilikçilik + 0,446*Girişimcilik Öz-Yeterliliği							

Elde edilen bu sonuçlar dikkate alındığında, girişimcilik merakı ile yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, dolayısıyla H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edilebileceği görülmüştür. Yine üç aşamalı regresyon analizi bulgularına göre, bireyin yenilikçilik düzeyi ile girişimcilik merakı ilişkisinin açıklanmasında, girişimcilik öz-yeterliliğinin kısmi aracı değişken olduğunun ileri sürülebileceği saptanmıştır.

## 8. SONUÇ

Ekonomiler, işletmeler ve girişimlerden oluşmaktadır ve herhangi bir küçük işletme bile ekonominin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle girişimciliği yenilikle ilişkilendiren birçok ekonomi, büyümeyi kolaylaştırmak umuduyla yeniliği teşvik etmek için politikalar benimsemektedir.<sup>126</sup> Ekonominin yenilikçileri olan girişimciler, finansal kazançlar üretir ve ekonomiyi ayakta tutarak girişimcilikte yenilikçiliğin önemini arttırmaktadır. Yenilikçiliğin girişimcilikteki önemi, bir ürün veya bir çözüm üretmek için yeni bir yol ortaya koyarak gösterilmektedir. Girişimcilikte yeniliğin önemini arttıran diğer faktör rekabettir. Bu durum herhangi bir girişimciyi, daha düşük maliyetle çok daha iyi bir şey bulmaya ve niteliksel olmaya teşvik etmektedir. Girişimciliğin belirleyicileri olan girişimcilik merakı ve yenilikçilik kavramları da ön plana çıkmaktadır. Nispeten daha yenilikçi bireylerin, daha yüksek girişimcilik merakına sahip olduğu ve şirketin yenilikçiliğine ve büyümesine katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.<sup>127</sup> Ayrıca bireylerin girişimcilik başarısını arttıracak etkili faktörlerden biri olan girişimcilik öz-yeterliliğinin de, girişimcilik merakı gibi girişimci çıktılarına doğrudan etkisi olduğu ifade edilmektedir.<sup>128</sup>

Girişimcilik merakı ile yenilikçilik arasındaki ilişkide girişimcilik öz-yeterliliğinin ara değişken rolünü incelemek çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Çalışmanın amacı doğrultusunda girişimcilik faaliyetlerinde bulunan veya ilgilenen bireyler üzerinde yapılan araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Öncelikli olarak Girişimcilik Merakı, Yenilikçilik ve Girişimcilik Öz-Yeterliliği ölçeklerine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında ise araştırmanın amacına uygun olarak yapılan aşamalı regresyon analizi sonucunda girişimcilik öz-yeterliliğinin, yenilikçilik ve girişimcilik merakı ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Girişimci öz-yeterliliğinin yenilikçilik ve girişimcilik merakı ilişkisinde kısmi aracılık etkisi girişimcilik konusunda fikir verici bulgular sunacağı gibi deneysel çalışmaların kurgulanması açısından da faydalı olabilecektir. Buna göre, bireylerin yenilikçilik düzeyi arttıkça, girişimcilik öz-yeterliliğinin geliştirilmesi yoluyla girişimcilik merakının da olumlu bir değişim göstereceği söylenebilmektedir. Araştırmanın İzmir ilinde yapılması ve küçük bir örneklemeden oluşması nedeniyle geneli yansıtmadığı dikkate alınmalıdır. Araştırmanın daha büyük bir örneklem ile tekrarlanması ve bulguların karşılaştırılması önerilmektedir. Ayrıca girişimcilik öz-yeterliliğinin kısmi aracılık rolü üstlenmesi başka düzenleyici ve ara değişkenlerin de modele dahil edilerek modelin daha da geliştirilebileceği düşünülmektedir.

126 Erkko Autio et al., 'Entrepreneurial innovation: The importance of context', *Research Policy*, Vol. 43, 2014, s. 1097.

127 Mitja Jeraj and Bostjan Antoncic, a.g.e., 429.

128 Branka Ahlin et al., a.g.e., s. 104.

## KAYNAKÇA

- Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London: Methuen & Co., Ltd.
- Albert Bandura, A. 'Self-efficacy toward a unifying theory of behavioral change', *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, 1977b, s. 191-215.
- Albert Bandura, *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman, 1997.
- Albert Bandura, *Social Learning Theory*, New Jersey: Prentice-Hall, 1977a.
- Alberto Marcati, Gianluigi Guido and Alessandro M. Peluso, 'The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations' *Research Policy*, Vol. 37, No. 9, 2008, s. 1579-1590.
- Allan O'Connor, 'A conceptual framework for entrepreneurship education policy: meeting government and economic purpose', *Journal of Business Venturing*, Vol. 28, 2013, s. 546-563.
- Andy Field, *Discovering Statistics Using SPSS*, Dubai: Oriental Press, 2009.
- Atilhan Naktiyok, Canan Nur Karabey and Ali Caglar Gulluce, 'Entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention: the Turkish case', *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 6, No. 4, s. 419-435.
- Barbara J. Bird, *Entrepreneurial behavior*, Illinois: Scott Foresman & Co, 1989.
- Branka Ahlin, Mateja Drnovsek and Robert D. Hisrich, 'Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy', *Small Business Economics*, Vol. 43, No. 1, 2014, s. 101-117.
- Chao C.Chena, Patricia Gene Greene and Ann Crick, 'Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?', *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 4, 1998, s. 295-316.
- Daniel P. Forbes, 'The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, 2005, s. 599-626.
- Darren George and Paul Mallery, *SPSS for Windows Step by Step: A simple guide and reference*, Boston: Allyn & Bacon, 2003.
- David F. Midgley, *Innovation and New Product Marketing*, New York: Halsted Press, 1977.
- Domingo Ribeiro Soriano ve Kun-Huang Huarng, 'Innovation and entrepreneurship in knowledge industries', *Journal of Business Research*, Vol. 66, 1964-1469.
- Edward P. Lazear, 'Entrepreneurship', *Journal of Labor Economics*, Vol. 23, No. 4, 2005, s. 649-680.
- Erkan T. Demirel and Mehmet Tikici, 'Kültürün Girişimciliğe Etkileri', *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, Vol. 2, No. 3, 2004, s. 49-58.
- Erkko Autioa, Martin Kenney, Philippe Mustar, Don Siegel and Mike Wright, 'Entrepreneurial innovation: The importance of context', *Research Policy*, Vol. 43, 2014, s. 1097.
- Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York: The Free Press, 1995.
- Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York: The Free Press, 1983.
- Fang Zhao, 'Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 11, No. 1, 2005, s. 25-41.
- Farzana Parveen and Ainin Sulaiman, 'Technology Complexity, Personal Innovativeness and Intention To Use Wireless Internet Using Mobile Devices In Malaysia', *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4, No. 5, 2008, s. 1-10.
- Fatma Genç Ünay and Cemal Zehir, 'Innovation intelligence and entrepreneurship in the fashion industry', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 41, 2012, s. 315-321.
- Fiona Wilson, Jill Kickul and Deborah Marlino, 'Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 3, 2007, s. 387-406.
- Gavin Cassar and Henry Friedman, 'Does Self-Efficacy Affect Entrepreneurial Investment?', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 3, 2009, s. 241-260.

- Gideon D. Markman, David B. Balkin and Robert A. Baron, 'Inventors and New Venture Formation: the Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 2, 2002, s. 149-165.
- H. Thomas Hurt, Katherine Joseph and Chester D. Cook, 'Scales for the Measurement of Innovativeness', *Human Communication Research*, Vol. 4, No. 1, 1977, s. 58-65.
- Hale Çolakoğlu and Tanju Çolakoğlu, 'Üniversitelerdeki Girişimcilik Eğitimi İle Öz Yeterlilik Algısı ve Girişimcilik Potansiyeli İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması', *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Vol. 17, No. 37, 2016, s. 70-84.
- Hamid Tohidi and Mohammad Mehdi Jabbari, 'The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations', *Procedia Technology*, Vol. 1, 2012, s. 535-538.
- Hans Landström, Gouya Harirchi and Fredrik Åström, 'Entrepreneurship: Exploring the knowledge base' *Research Policy*, Vol. 41, 2012, s. 1154-1181.
- Henry F. Kaiser, 'An index of factor simplicity', *Psychometrika*, Vol. 39, No. 1, 1974, s. 31-36.
- Jafar Rezaei, Roland Ortt and Victor Scholten, 'Measuring entrepreneurship: Expert-based vs. data-based methodologies', *Expert Systems with Applications*, Vol. 39, No. 4, 2012, s. 406-4074.
- James P. Stevens, *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, New Jersey: Erlbaum, 1992.
- Jill Kickul and Robert S. D'Intino, 'Measure for Measure: Modeling Entrepreneurial Self-Efficacy onto Instrumental Tasks Within the New Venture Creation Process', *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 2, 2005, s.38-47.
- John O. Summers, 'Generalized Change Agents and Innovativeness', *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, 1971, s.313-316.
- Joseph E. Champoux and William S. Peters, 'Form, effect size and power in moderated regression analysis', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 60, s. 243-255.
- Joyce D. Jackson, Mun Y. Yi and Jae S. Park, 'An empirical test of three mediation models for the relationship between personal innovativeness and user acceptance of technology', *Information & Management*, Vol. 50, 2013, s. 154-161.
- June Lu, Chun-Sheng Yu, Chang Liu and James E. Yao, 'Technology acceptance model for wireless Internet', *Journal of Internet Research*, Vol. 13, No. 2, 2003, s. 206-222.
- Keith M. Hmieleski and Robert A. Baron, 'When Does Entrepreneurial Self-Efficacy Enhance Versus Reduce Firm Performance?', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, 2008, s. 57-72.
- Kun-Huang Huarng and Domingo Enrique Ribeiro-Soriano, 'Developmental management: Theories, methods, and applications in entrepreneurship, innovation, and sensemaking', *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 5, 2014, s. 657-662.
- Lowell W. Busenitz, G. Page West III, Dean Shepherd, Teresa Nelson, Gaylen Gayled N. Chandler and Andrew Zacharakis, 'Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future dimensions', *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, 2003, s. 285-308.
- Mai Thi Thanh Thai and Ekaterina Turkina, 'Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, 2014, s. 490-510.
- Mark A. Ciavarella, Ann K. Buchholtz, Christine M. Riordan, Robert D. Gatewood and Garnett S. Stokes, 'The Big Five and venture survival: Is there a linkage?', *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, 2004, s. 465-483.
- Mateja Drnovsek, Joakim Wincent and Melissa S. Cardon 'Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: developing a multi-dimensional definition' *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16, No. 4, 2010, s. 329-348.
- Meriç S. Ertekin, 'Yenilik ve Ekonomik Büyüme İlişkisi', *Mevzuat Dergisi*, 2005, (Erişim Tarihi: 26 Ekim 2017).



- Michael A. Crumpton, 'Innovation and entrepreneurship', *The Bottom Line*, Vol. 25 No. 3, 2012, s. 98-101.
- Michel Syrett and Jean Lammiman, *The Innovative Individual*, Oxford: Capstone Publishing, 2002.
- Mitja Jeraj and Bostjan Antoncic, 'A Conceptualization of Entrepreneurial Curiosity and Construct Development: A Multi-Country Empirical Validation', *Creativity Research Journal*, Vol. 25, No. 4, 2013, s. 426-435.
- Mitja Jeraj and Miha Marič, 'Relation between Entrepreneurial Curiosity and Entrepreneurial Self-efficacy: a Multi-Country Empirical Validation', *Journal of Management, Informatics and Human Resources*, Vol. 46, No.6, 2013a, s. 264-273.
- Mitja Jeraj and Miha Marič, "Entrepreneurial Curiosity-The New Construct", (Tebliğ, 32<sup>nd</sup> International Conference on Organizational Science Development, Portorož, Slovenia, Mart 2013b), s. 289-298.
- Mitja Jeraj, 'The relationship between optimism, pre-entrepreneurial curiosity, and entrepreneurial curiosity'. *Organizacija*, Vol. 47, 2014, s. 199-209.
- Mitja Jeraj, Miha Maric, Ivan Todorovic and Mladen Cudanov, 'The Role of Openness and Entrepreneurial Curiosity in Company's Growth', *Amfiteatru Economic*, Vol. 17, No. 38, 2015, s. 371-389.
- Mun Y. Yi, Kirk D. Fiedler and Jae S. Park, 'Understanding the Role of Individual Innovativeness in the Acceptance of IT-Based Innovations: Comparative Analyses of Models and Measures', *Decision Sciences*, Vol. 37, No. 3, 2006, s. 393-426.
- Murray B. Low and Ian C. MacMillan, 'Entrepreneurship: Past research and future challenges', *Journal of Management*, Vol. 14, No. 1, 1988, s.139-161.
- Naeyang Jeong, Youngsang Yoo and Tae-Young Heo, 'Moderating effect of personal innovativeness on mobile-RFID services: Based on Warshaw's purchase intention model', *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 76, 2009, s. 154-164.
- Nancy G. Boyd and George S. Vozikis, 'The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions' *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 1, 1994, 63-77.
- Norris F.Krueger, Michael D. Reilly and Alan L. Carsrud, 'Competing models of entrepreneurial intentions', *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 No. 5-6, 2000, s. 411-432.
- Nur Khusniyah Indrawatia, Ubud Salim, Djumahir and A. Helmi Djawahir 'Moderation Effects of Entrepreneurial Self-Efficacy in Relation between Environmental Dimensions and Entrepreneurial Alertness and the Effect on Entrepreneurial Commitment', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 169, s.13-22.
- OECD, *Oslo Manual: Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris: OECD Publishing, 2005.
- Ömer Faruk Şimşek, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınları, 2007.
- Perihan Hazel Er, 'Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter', *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No. 29, 2013, s. 75-85.
- Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper Collins Publishers Inc., 2002.
- Pramodita Sharma and Sankaran James J. Chrisman, 'Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship'; içinde Álvaro Cuervo, Domingo Ribeiro and Salvador Roig (der), *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*, New York: Springer, 1999, s. 83-104.
- Ritu Agarwal and Jayesh Prasad, 'A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology', *Information Systems Research*, Vol. 9, No. 2, 1998, s. 204-215.

- Robert Wood and Albert Bandura, 'Social Cognitive Theory of Organisational Management', *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1989, s. 361-384.
- Roger L. Martin and Sally Osberg, 'Social Entrepreneurship: The Case for Definition', *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 2007, s. 28-39.
- Rosanna Garcia and Roger Calantone, 'A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review', *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, 2002, s. 110-132.
- Safal Batra and Neharika Vohra, 'Exploring the linkages of cognitive style and individual innovativeness', *Management Research Review*, Vol. 39, No. 7, 2016, s. 768-785.
- Sander Wennekers and Roy Thurik, 'Linking entrepreneurship and economic growth', *Small Business Economics*, Vol. 13, No. 1, 1999, s. 27-56.
- Stephen L. Mueller and Anisya S. Thomas, 'Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness', *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 2000, s.51-75.
- Stephen L. Mueller and Mary Conway Dato-On, 'Gender-Role Orientation as a Determinant of Entrepreneurial Self-Efficacy', *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 1, 2008, s. 3-20.
- Steven M. Farmer, Xin Yao and Kate Kung-McIntyre, 'The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, No. 2, 2011, s. 245-273.
- Thomas B. Ward, 'Cognition, creativity, and entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 2, 2004, s. 173-188.
- Thomas Gries and Wim Naudé, 'Entrepreneurship and human development: A capability approach', *Journal of Public Economics*, Vol. 95, No.3-4, 2011, s. 216-224.
- Tibor R. Machan, 'Entrepreneurship and ethics', *International Journal of Social Economics*, Vol. 26, No. 5, 1999, s. 596-609.
- Truls Erikson, 'Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage', *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, 2002, s. 275-290.
- Ying Lowrey, "The Entrepreneur and Entrepreneurship: A neoclassical approach", (Tebliğ, ASSA Annual Meeting, Washington, USA, Ocak 2003), s. 1-26.
- Žiga Peljko, Mitja Jeraj, Gheorghe Săvoiu and Miha Marič, 'An Empirical Study of the Relationship between Entrepreneurial Curiosity and Innovativeness', *Organizacija*, Vol. 49, No. 3, 2016, s. 172-182.



# Batılı Kuramlar Çerçevesinde Sosyal Diyalog ve Türk Çalışma İlişkilerini Açıklama Denemesi\*

Erdem CAM\*\*

## Öz

*Bu makalede, çalışma ilişkilerinde sosyal diyalogu açıklayabilecek kuramsal yaklaşımlar sunulmuştur. Kuramsal yaklaşımların her biri altında sosyal taraflar ve onların birbirleriyle ve devletle olan ilişki biçimlerinin nasıl konumlandığı incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise batılı kuramlar çerçevesinde Türk çalışma ilişkilerinin nasıl açıklanabileceği üzerine bir deneme girişi yapılmıştır. Sonuç olarak, Türk çalışma ilişkileri sisteminin, tek bir kuramsal yaklaşım çerçevesinde açıklanmasının mümkün olmadığı, birçok kuramın ve Türk sosyo-kültürel ilişkilerinin bir bileşkesi ile açıklanabileceği savı ileri sürülmüştür.*

*Anahtar Sözcükler: Sosyal diyalog, Türk çalışma ilişkileri, endüstri ilişkileri, endüstriyel demokrasi*

## Social Dialogue within the Framework of Western Theories and An Attempt to Explain Turkish Labour Relations

### Abstract

*In this article, theoretical approaches which can explain social dialogue in labour relations have been presented. Under each of these theoretical approaches, it has been observed how social partners and their relations with each other and the state are positioned. In the last part of the study, an attempt has been made to put down an essay on how to explain Turkish labour relations within the framework of Western theories. Consequently, it has been argued that it is not possible to explain Turkish labour relations system within a single theoretical approach and it can only be disclosed through a composition of several theories and Turkish socio-cultural relations.*

*Keywords: Social dialogue, Turkish labour relations, industrial relations, industrial democracy*

\* Bu makale yazarın Doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* erdemcam@yahoo.com

## Giriş

Sosyal diyalog çalışma ilişkilerinde uzlaşmacı bir ilişki biçimini kurumsallaştırmayı amaçlayan Batı kaynaklı bir kavramdır. Ancak sosyal diyalogun bu şekilde tanımlanması, içinde bazı öğelerin eksik kalmasına neden olmakta özellikle sosyo-kültürel ilişkilerin toplumdaki güç dengelerindeki rolü ya da sosyal tarafların ilişkilerindeki etkisini göz ardı etmektedir. Bu nedenle bir çalışma ilişkileri sisteminde diyalogun rolü, o sistem üzerinde etkisi olan her öğeyi içerebildiği ölçüde açıklayabilirlik özelliği kazanır. Bu nedenle ele alınan teorik yaklaşımlardaki çeşitlilik, bir araç olarak diyalog sürecinin, sosyal tarafların çalışma ilişkilerinde gerek bireysel gerek toplu iş ilişkileri anlamında nasıl gerçekleştiğini, gücün taraflar arasındaki dağılımının çalışanların ve işverenlerin karar alma süreçleri üzerinde nasıl bir etki yarattığını anlamada önemli bir katkı sağlamaktadır.

Makalenin ikinci bölümünde bu bölümde ele alınan kuramsal yaklaşımların Türk çalışma ilişkilerini açıklaması noktasında bir tartışma yapılmıştır. Bu tartışmadaki başlangıç noktası; bir toplumdaki çalışma ilişkilerinin, iktisadî ve devlet sisteminin sosyo-kültürel öğelerin yoğun etkisi altında şekillendiğidir. Bu bağlamda sanayileşmesini tamamlamış toplumlar ile henüz gelişmekte olan toplumların çalışma ilişkileri birbirinden farklılık göstermektedir. Buğra, Türkiye'deki sosyal politika anlayışının Batıdakinden farkını aşağıdaki cümleler ile ifade etmektedir;

...Türkiye gibi geç sanayileşen ülkelerde gördüğümüz sosyal politika önlemleri ve tartışmaları, doğal olarak, Batı kapitalizminin tarihsel gelişmesi içinde biçimlenenlerden farklı. Bu farkların gerisindeki etkenlerden biri, çalışma hayatının niteliğiyle ilgili. Daha net bir biçimde ifade edersek, farklılık, geç sanayileşen toplumların işçiyle işveren arasındaki özgür sözleşme ilişkisinin çalışma hayatını biçimlendiren tek unsur, hatta en önemli unsur olmadığı toplumlar olmalarından kaynaklanıyor. Yani fark, emeğin ne ölçüde "özgür emek" olduğuyula ve buna bağlı olarak, ekonomik güç eşitsizlikleriyle başka tür eşitsizlikler arasındaki dengeyle ilgili bir fark<sup>1</sup>.

Türk çalışma ilişkilerinin bir bütün olarak sadece tek bir kuramsal yaklaşım çerçevesinde ele alınması zordur. Türkiye'de ki işçi işveren ilişkilerindeki çeşitlilik tek bir yaklaşım çerçevesinde ele alınamayacak kadar kendine özgü özelliklere sahiptir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerin çalışma ilişkileri, gelişmiş Batı ülkelerindeki sınıf merkezli kuramsal yaklaşımlar ile tam olarak ele alınamamaktadır. Bu açıdan incelemeye konu olan ilişkilerin açıklanması noktasında birçok yaklaşımın bileşkesinin açıklayıcılık özelliğine sahip olabileceğini düşünüyorum. Çünkü, gelişme sürecindeki ilişkiler bünyelerinde hem Batının ilişki biçimlerini ve kurumlarını barındırır hem de kendi sosyo-kültürel tarihsel arka planlarında yer alan anlayışı içerir.

1 Ayşe Buğra, Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye'de Sosyal Politika, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2008), s. 14.

Bu dualist yapı, içinde birçok anlayışın harmanladığı yeni bir ilişkiler ağını ortaya çıkartmaktadır. Bu ilişkiler ağının ise sadece çoğulculuk ya da sadece sınıf temelli bir yaklaşım ile açıklanması zor görünmektedir. Bu nedenle hem Batılı kuramların hem de Türk çalışma ilişkilerinin tarihsel arka planının bir arada ele alınması gerekir. İşte bu yaklaşımlardaki bir aradalığın yaratmış olduğu bileşke çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmuştur.

## 1. Sosyal Diyalog Konusundaki İlk Görüşler

İktisadî ve sosyal sistemler içinde çalışma yaşamındaki ilişkileri açıklamak için çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramların amacı; çalışma ilişkilerinin işleyişini, kurumsal düzenlemelerin ve sosyal tarafların çalışma ilişkileri sistemi içindeki yerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini, sistemi etkileyen toplumsal, iktisadî ve siyasi değişkenleri bütünsel ve birbirleriyle eklemişmiş bir şekilde ya da bazı değişkenleri sabit kabul etmek suretiyle ortaya koyabilmektir. Sanayileşme sürecini tamamlamış ya da sanayileşme sürecinde olan ülkelerin farklı çalışma ilişkileri gelenekleri ve yapıları bulunmaktadır. Dolayısıyla bu farklı yapılar içindeki ilişkileri incelerken mevcut durumu açıklamayı başarabilecek teorik yaklaşımın ya da yaklaşımların seçimi önemlidir.

Bu çerçevede sosyal diyalogun, çalışma ilişkilerindeki yeri ve nasıl sağlandığı çeşitli kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde sunulmuştur. Bu amaçla çalışma ilişkilerini bütünsel açıdan ele alma girişimi olan söz konusu yaklaşımlar iki ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlardan ilki; çalışma ilişkilerinde çatışmayı ön plana çıkartan yaklaşımlardır. Bu bağlamda işçi işveren ilişkileri Marksist perspektif ile ele alınmış olup, çıkarları birbirlerinden farklı olan sınıfların çatışması üzerine kuruludur. İkinci başlıkta sunulan kuramsal yaklaşımlar uzlaşmacı bir paradigmaya sahiptir. Bu yaklaşımı benimseyenlere göre işçi işveren ilişkilerinde zaman zaman çatışma olabilir fakat esas olan uzlaşmanın sağlanması ve farklı çıkarların bir noktada buluşmasıdır. Uzlaşma temelli yaklaşımlarda da çatışma temelli yaklaşımda olduğu gibi antagonist ve protagonist<sup>2</sup> aktörler vardır ancak sonuçta bu iki aktör belli bir noktada uzlaşmaktadır. Aralarındaki temel fark birinin çatışmacı bir savunmayı ön plana çıkartması, yani haklarının işgal edildiği düşüncesi ortaya çıktığı durumda, grev gibi bir iş mücadelesi aracını kullanma noktasında çekincesi olmayan bir karakteri içerirken, uzlaşmacı bir savunmayı ön plana çıkartanlar sistemin uyum içinde devam edebilmesi için gerekli tutumu sergilerler. Uzlaşmayı ön plana çıkartan yaklaşımlar her halükarda bunu sağlayabilmenin yolunu ararlar ve kurumlar bu amaç için sonuna kadar çalıştırılır.

İşçi hareketleri tarihi incelendiğinde, çalışanların temel olarak iki hak peşinde oldukları tespiti yapılabilir. Bunlardan ilki; çalışanların yönetime katılması ve iş-

2 Drama literatüründe kullanılan bu iki kavramdan protagonist; oyundaki esas kişi, iyilik yapmaya çalışan ana karakter ya da başrol oyuncusu diye çevrilebilir. Buna karşın anagonist ise asıl karakterin zıttı, birbirine zıt etki gösteren ya da uzlaşmaz çelişki diye çevrilmektedir. Bu kavramlardan protagonist üretimin vazgeçilmez unsuru olarak emeği antagonist ise kârını en üst düzeye çıkarma amacındaki üretim araçları sahibini temsil etmektedir.

yerinde söz sahibi olabilmeleri, ikincisi ise; işçi sınıfının çalışma şartlarının iyileştirilmesidir<sup>3</sup>. Bu bağlamda çalışanların işyerlerinde söz sahibi olmalarına yol açacak ikili sosyal diyalog mekanizmalarının kökeni, çalışanların yönetime katılması yaklaşımına kadar uzanmaktadır. Bu yaklaşıma ilk olarak liberal doktrin içinde John Stuart Mill'in görüşlerinde rastlanmaktadır. Mill, işverenle personel arasında bir bağımlılık ilişkisi içinde gerçekleşecek işbirliğinin doğru olmayacağını ileri sürmüş ve işçilerin kendi aralarında birleşmeleri yolunu tercih etmeleri gerektiğini söylemiştir. Bu birleşme, temelde onun gözünde işçilerle işverenler arasında bir müzakere gücü sağlanması gereğini ve istegini değil, bir üretim birimi içinde bir araya gelmeyi belirlemektedir. Böylece işçiler bir işletme içinde bir araya gelip, işletmenin yönetimini ellerinde tutarak bağımlıktan kurtulacaklardır. İşçilerin işyerlerinde söz sahibi olması ile ilgili diğer görüşlere ise ilk sosyalistlerde rastlanmaktadır. İlk sosyalistler ağırlıklı olarak endüstriyel demokrasi ile ilgilenmiş olup, bu yol ile işyerlerinde çalışanların oylarını kullanmaları suretiyle yönetim içinde rol sahibi olmalarını önermişlerdir. Joseph Proudhon, Charles Fourier, Michel Bakounine, Louis Blanc, Saint Simon ve taraftarları Fransa'da, Robert Owen, Sidney ve Beatrice Webb'ler ile birlikte Fabianlar İngiltere'de; Wilhelm Witling, Ferdinand Lasalle, Rod Bertus, Gustas Schmoller Almanya'da düşünsel alanda işçilerin yönetime katılmaları ve güncel deyimini ile işyerinde sosyal diyalogun geliştirilmesi anlamında önemli katkı yapmış isimlerdir. Bu bağlamda ilk sosyalistler arasında olan Charles Fourier ve Louis Blanc'ın düşünceleri birbirlerine benzerlik göstermektedir. Aralarındaki bazı farklara rağmen temel olarak üzerinde durdukları husus; çalışanların, kurulacak bazı atölyelerde yapacakları üretim üzerinde kendilerinin söz sahibi olmasıdır. Ancak burada üretimin ve üretim araçlarının sahipleri de işçiler olacağı için, bir işyerinin yönetimine katılmaktan ziyade işyerinin çalışanların ortak malı olması düşüncesi ortaya çıkmaktadır<sup>4</sup>. Dolayısıyla bu görüşler içinde, iktisadî model olarak; kapitalist model benimsenmemiş, çalışanların konumu ya da nasıl bir konum içinde haklarını alabilecekleri ve arayabilecekleri farklı bir iktisadî model içinde ele alınmıştır. Bir başka ifadeyle olması gerekenin, kapitalizmin öngörülerinden ziyade farklı bir iktisadî model olması gerekliliğinden bahsedilmiştir. Hâlbuki işçilerin işyerinde söz sahibi olmalarını, yönetime ve işyerinde alınacak kararlara katılmalarını sağlayan danışma ve istişare mekanizmalarının kurulması anlayışını yansıtan sosyal diyalog, kapitalist iktisadî model içinde bir sosyal politika aracı şeklinde ortaya çıkmıştır. Kapitalist iktisadî modelin en belirleyici özelliği kaynakların devlet dışı organizasyonlara, firmalara, hane halklarına ve piyasalara ait olmasıdır<sup>5</sup>. Yani üretim birimleri serbest girişim neticesinde oluşmuştur, çalışanlar da serbest kişilerdir, iktisadî anlamda yaşamlarını emeklerini satarak sağlamaktadırlar. Sosyal politika ise en sade ifadeyle kapitalist iktisadî modeli kabul etmekle birlikte, bu model içinde çalışanların haklarını savunan, onların iktisadî ve toplumsal durumlarını iyileştirmeyi

3 Robin Archer, *Economic Democracy - The Politics of Feasible Socialism*, (Newyork: Oxford University Press, 1998), s.3; Janice R. Foley ve Michael Polanyi, 'Workplace Democracy: Why Bother?', *Economic and Industrial Democracy*, 27, 2006, s.173-191.

4 Cahit Talas, *Toplumsal Ekonomi Çalışma Ekonomisi*, (Ankara: İmge Kitabevi, (1997), s.499-504.

5 Harold Demsetz, *Ownership, Control, and the Firm - The Organization of Economic Activity*, Volume 1, (New York: Basil Blackwell, 1988), s.119.



amaçlayan tedbirler bütünüdür. Yani mevcut iktisadî modelin çalışanlar üzerindeki tahakkümü ve denetleyici rolü devam etmekte ancak sosyal politik tedbirler ile bu azaltılmaya, kapitalizm bir şekilde yontulmaya çalışılmaktadır.

Kapitalist sistemin çalışanlar açısından etkisi; “emek piyasasına giden yolun hiç- bir şekilde düz olmadığıdır. Avrupa kapitalizminin sosyal siyaset alanındaki düşün- ce tarihi bunu gösteren örneklerle doludur”<sup>6</sup>. Kapitalist sistem, insanı işgücüne indirgeyen yani insan emeğini meta olarak gören bir değerler dizisidir. Bu bağlamda, yaşamını çalışma imkânına sahip olamadan kazanması mümkün olmayan insanın içinde olduğu durum kapitalist sistem açısından varoluşsal bir önem taşımaktadır. Temel ilgi alanımız olan sosyal politikanın konusu da, tam bu noktada önem kazan- maktadır. Çünkü, sosyal politika bu anlamda kapitalizmi taciz eder. Bu taciz işçinin haklarından bahsedildiği sürece artar, insanın sadece emek olmaktan çıkıp onun haklarından söz edildiği sürece, kapitalizm içinde mülksüzleşerek toplumsal özelli- ğini kaybetmiş emeğin toplumsal özelliği yeniden ön plana çıkar<sup>7</sup>.

Dolayısıyla sosyal diyalog anlayışını kapitalist iktisadî model içinde yer alan sos- yal politika tedbirleri içinde ve bu iktisadî model içindeki ilişkileri inceleyen çalışma ilişkileri kuramları çerçevesinde analiz etmek gereklidir. Bu nedenle sosyal diyalog- u rekabetçi bir anlayış üzerine kurulu iktisadî model olan; kapitalizm dışındaki modellerin öngörülerini çerçevesinde analiz etmek bizi doğru bir noktaya götürme- yecektir. Böyle bir değerlendirme yapmanın önemi şudur; sosyal politika ve onun en geniş uygulama alanı bulma imkânı olan sosyal demokrasi, doğrudan kapitalist üretim ilişkilerini yani emek sömürüsünü önleme gibi bir hedef almayıp, bu ilişki- lerin, en başta sermayedarlara işgücünü satanlar olmak üzere, sermaye sahibi ol- mayanlar üzerindeki olumsuz etkilerini süreç sonrasında telafi etmenin peşindedir<sup>8</sup>. Yani sosyal politika açısından sosyal diyalog çalışanların daha az sömürülmesi ya da bir başka ifadeyle yarattıkları katma değerden daha fazla pay almaları için kulla- nılan bir araç olarak görülebilir mi? Yoksa temel amaç kapitalist üretim ilişkilerinin devamlılığını sağlamak üzere çalışanların sistem üzerindeki etkisini en aza mı indir- mektir? Bu açıdan düşünüldüğünde, çalışma ilişkilerini açıklayan kuramlar içinde sosyal diyalog mekanizmaları ile ilgili olarak böyle bir soru ortaya çıkmaktadır.

## 2. Çatışmacı Yaklaşımlar

### 2.1. Çalışma ilişkilerinde Çatışmacı Yaklaşım

Çalışma ilişkilerinde tarafların rolünü ve sistem içindeki konumunu açıklamak için kullanılan ilk yaklaşımın temeli; Karl Marks'ın sermayenin oluşumunu açık- layan kuramsal çerçeveden yola çıkarak geliştirilmiş olan *Çatışmacı Yaklaşım* dır. Marks, Artık Değer Teorisi'nde, çalışanların üretim araçları sahipleri tarafından sömürüldüğünü ve bu sömürünün önüne geçilebilmesinin; çalışanların bilinçlen-

6 Ayşe Buğra, a.g.e., 2008, s.35

7 Ayşe Buğra, a.g.e., 2008, s.49

8 Kadir Cangızbay, Sosyalizm ve Özyönetim - Reel Sosyalizmden Sosyalist Realiteye, (Ankara: Ütopya Yayınevi, 2003), s.30.

meleri ve toplu olarak hareket etmeleriyle mümkün olduğunu söylemiştir<sup>9</sup>. Çünkü, çalışanlar kendilerinin mülksüzleştiği ve mülkiyetten koparıldığı bir sürecin parçası haline gelmektedirler<sup>10</sup>. Bu yaklaşımda çalışan ve çalıştıran arasında temelde bir çıkar çatışması bulunmaktadır. Sermaye sahipleri üretim sürecini devam ettirebilmek ve kârlarını en üst düzeye çıkarmaya ve bunu çalışanların ürettiği değerin olabildiğince fazlasını elde ederek yapmaya çalışmaktadırlar. Bu kapitalist iktisadî modelinin doğasıdır ve üretim araçları sahipleri açısından normaldir. Kurama göre bu noktada çalışanlar birleşmeli, bilinçlenmeli, örgütlenmeli ve üretimden hakları olan payı almalıdır. Çünkü, üretim araçları sahipleri ile çalışanlar arasında eşit olmayan ve bununla birlikte, üretim araçları sahipleri lehine olan bir güç dengesizliği bulunmaktadır. Bu güç dengesizliği karşısında çalışanların söz sahibi olabilmeleri, onların bireysel güçlerini birleştirerek toplu bir güç hâline gelmeleri ile mümkündür. Bu anlayıştan yola çıkarak, işçi ve işveren ilişkilerinin meydana geldiği alanı, yani çalışma ilişkilerini analiz edenlerin başında D. Vidal gelmektedir. Vidal, bir toplumdaki gücün ya da iktidarın iki sınıf arasında dağılması sürecinde eşit olmayan bir durumun ortaya çıktığını söylemiştir. Vidal'a göre her şey; hâkim olan sınıftır, hâkim olunan sınıf ise hiçbir şeye sahip değildir. Ancak, sınıfların siyasal değişikliklere neden olabilecek yeteneklere sahip olduklarını analizine katan Vidal, sendikal örgütlerin ve sosyal hareketlerin siyasal güçleri oranında iktidar yapısını değiştirebileceklerini ve hâkim olunan sınıfın iktidara geçişinin kaçınılmaz olacağını belirtmektedir. Bu ise hâkim olunan sınıfın yeni stratejiler geliştirmesi gerektiğini öngörmektedir<sup>11</sup>. Bu stratejiden kasıt; zayıf olan çalışanların, bu eşitsiz güç ilişkisinde kendilerini güçlendirecek mekanizmalar yaratmalarınıdır. Bu da ancak kendilerini savunacak örgütler yani sendikalar kurmaları ya da siyasal iktidarlar üzerinde oy potansiyelleri ile baskı aracı olabilmeleri ile mümkündür. Bu bağlamda çalışanlar ile çalıştıranlar arasındaki diyalog ağırlıklı olarak uzlaşma üzerine değil çatışma üzerine kuruludur. Çünkü, çalışanlar bir sınıf bilinci ile hareket edip, ancak ve ancak çatışarak haklarını alabilmektedirler ya da alabilirler. Böyle bir bilince sahip olmayan ve güçlerini birleştirmeyen çalışanlar, sürekli büyüyen sermaye karşısında zayıf kalmaya mahkûmdur. Eğer uzlaşma sağlanacak ise, bu tüm çalışanları kapsayan ve onların haklarını veren bir anlayış üzerine kurulu olmalıdır. Çalışanların küçük gruplar hâlinde ve işyeri düzeyinde hak aramaları zor görünmektedir.

## 2.2. Güç Yaklaşımı

D. Vidal'dan sonra çalışma ilişkilerinde Marksist çözümlerler ağırlıklı olarak günümüz akademisyenlerinden Richard Hyman tarafından yapılmıştır. Hyman, çalışma ilişkilerinin bir güç ilişkisi içinde yönetildiği üzerinde durmaktadır. Gücü elinde bulunduran toplumsal taraflar ya da çıkar grupları ise çalışma ilişkilerinde belirleyici grup olmaktadır. Bu anlamda altyapısı doğru hazırlanmış ve kurumsal

9 A.N.J. Blain ve John Gennard, 'Industrial Relations Theory - A Critical Review', *British Journal of Industrial Relations*, 3 (3), 1970, s.389 - 407.

10 Ayşe Buğra, a.g.e., 2008, s.31

11 Mete Çetik ve Yüksel Akkaya, *Türkiye'de Endüstri İlişkileri*, (İstanbul: Türkiye İktisadî ve Toplumsal Tarih Vakfı, 1999), s.27.

olan sosyal diyalog mekanizmaları, gücün taraflar arasındaki dağılımında belirleyici olma potansiyeline sahip bir unsurdur. İşyeri düzeyinde çalışanların yönetime katılmalarını sağlayacak her türlü mekanizma ise üretim araçları sahipleri karşısında, çalışanların örgütlü ya da birlik olmadan doğacak güçlerini arttıracaktır. Dolayısıyla ikili sosyal diyalog mekanizmasının kurumsallaştığı bir yerde, çalışanların birlik olmaktan yana edindikleri güç, diyalogun kendi menfaatlerini korumaları yönünde kullanılabilmesine olanak sağlayacaktır. Doğal olarak böyle bir olanağın sağlanabilmesinin ön şartlarından biri; ikili sosyal diyalogun bir tarafı olan işveren ya da temsilcisi karşısında, çalışanların haklarını savunan kişilerin, temsilcilerin olmasıdır. Aksi hâlde işletmelerde, işverenlerin güdümü altında olan kişilerin bu tip bir mekanizma içinde taraf olması, çalışanlardan ziyade işverenin menfaatini koruyacak bir niteliğe bürünür<sup>12</sup>.

Hyman, çalışma ilişkilerini tanımlarken şu sonuca varmıştır; Hyman'a göre çalışma ilişkileri; iş ilişkileri üzerindeki denetim süreçlerinin incelenmesidir. Dolayısıyla burada karşımıza güç, kontrol, çatışma gibi kavramlar çıkmaktadır. Marksist yaklaşım, çalışma ilişkileri yapısının, emek ve sermaye arasındaki güç ilişkisinin bir sonucu olduğunu savunur. Sermayedarlar ile işçiler, adil ve eşit olmayan bir mücadele ilişkisi içindedir. Bireysel işçi, kapitalist karşısında güçsüzdür. Hyman, güç ilişkilerini çalışma ilişkilerinin temeli olarak belirtmektedir. Ona göre güç; bireyin veya grubun kendi fiziki ve sosyal çevresini kontrol etmesidir. Burada gücün kaynağı maddi araçların kontrolüdür. İdeolojik kaynakların denetiminin de bir güç kaynağı olduğunu belirten Hyman'a göre; muhalif seslerin üstesinden gelmek de önemli bir güç belirtisidir ve bunun daha akıllı ve sinsî biçimi ise muhalefetin daha doğmadan önlenmesidir. Bunun sağlanabilmesi, ideolojik kaynakların egemen güçler tarafından denetim altında tutulması ve altların (yani çalışanların) yönetenlerin meşruluğunu sorgulamaması ile gerçekleşir<sup>13</sup>. Bu noktada yeni çalışma ilişkilerinin temeli olarak ileri sürülen diyalog mekanizması, acaba işçi ve işveren arasındaki çatışmayı çıkar birliğine dönüştürecek bir mekanizma olarak mı algılanmalı mıdır yoksa ideolojik olarak hâkim sınıfın güçsüz sınıf üzerindeki hâkimiyetini meşrulaştırmanın bir aracı mıdır? Bir taraf ücretini diğer taraf ise kârını arttırmak istemektedir. Bu anlamda diyalog aslında bir çelişki gibi görünmektedir ancak üretimin vazgeçilemez iki unsuru olan emek ve sermayenin bir arada olabilmesinin ön koşulu da; tarafların bir noktada anlaşması ve uzlaşmasıdır. Diyalog bu uzlaşma sürecini hızlandırabilecek bir işlev gördüğü sürece her iki taraf için faydalı sonuçlar doğurabilir.

İşveren cephesinden bakıldığında, değişen üretim biçimleri ve esnek üretim, işverenleri rekabet ederken zorlamaya başlamaktadır ve bu nedenle işçi işveren ilişkilerinin çatışma temelli yürüyor olması hem işverene hem de işçiye zarar vermektedir. Bu nedenle diyalog üzerine kurulu ilişkiler hem işçilerin kendilerini işverenlere anlatabilmesinde bir araç olacaktır hem de rekabet gücü zayıflayan işverenlerin, kendilerini çalışanlara anlatmasında önemlidir.

12 Richard Hyman, *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, (London: Macmillan, 1975).

13 Richard Hyman, a.g.e., 1975, s.26 akt. Engin Yıldırım, *Endüstri İlişkileri Teorileri: Sosyolojik Bir Değerlendirme*, (Adapazarı: Değişim Yayınları, 1997), s.141-142.

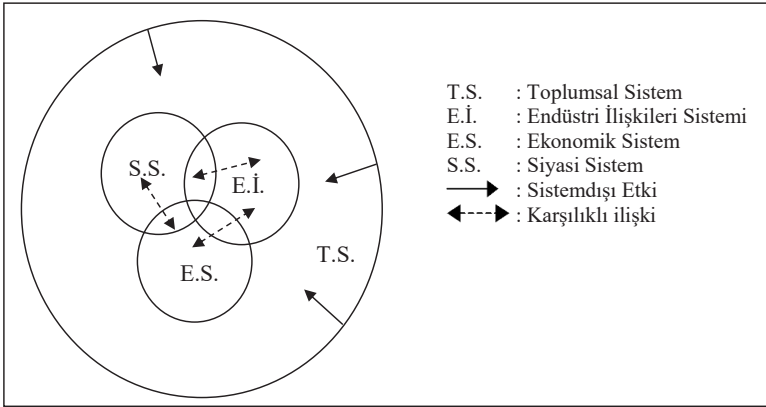
### 3. Uzlaşmacı Yaklaşımlar

#### 3.1. Sistem Kuramı

Endüstri ilişkilerini günümüze kadar açıklama çabası içine girmiş olan kuramsal yaklaşımların en ünlüsü ve günümüzde hâlen geçerliliğini sürdüren teori; Sistem Kuramı'dır. Endüstri ilişkilerini bütüncül bir yaklaşım çerçevesinde analiz etmeye çalışan ve günümüzde hâlen önemini koruyan Sistem Yaklaşımı, John Thomas Dunlop tarafından 1958'de Endüstri İlişkileri Sistemleri isimli kitap ile önerilmiştir ve günümüzde, endüstri ilişkileri ile ilgili herhangi bir çalışmada vazgeçilmez referans olma özelliğini hâlâ sürdürmektedir<sup>14</sup>. Bu nedenle endüstri ilişkilerinin herhangi bir seviyesinde ya da endüstri ilişkilerinde herhangi bir düzenlemeyi ya da taraflar arasındaki ilişki biçimlerini açıklamada, Sistem Teorisi'ne değinmek kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Dunlop, endüstri ilişkileri sistemini, toplumun iktisadî sisteminin bir parçası olarak görmekte ancak ondan bağımsız bir şekilde, farklı ve kendine özgü özellikleri olan bir sistem olarak tanımlamaktadır<sup>15</sup>. Toplum, birbiriyle ve bütüncül sistemlerle ilişki hâlinde olan alt sistemlere ayrılmıştır. Bunlardan biri de endüstri ilişkileri sistemidir. Bir endüstri ilişkileri sistemi "belli aktörler, belli çerçeveler, sistemi birbirine bağlayan bir ideoloji ve aktörlerin işyerinde ve iş topluluklarındaki davranışlarını yönlendiren kurallar bütününden oluşur"<sup>16</sup>.

Aşağıdaki şekilde bir toplumsal yapı içinde endüstri ilişkileri, siyasi ilişkiler ve iktisadî ilişkiler arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 1: Endüstri İlişkileri ve Toplum<sup>17</sup>

14 Umut Omay, 50. Yılında Dunlop'un Sistem Teorisini Yeniden Düşünmek, (1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi, Sakarya, Türkiye, 6 - 8 Kasım 2008), s.278.

15 Banu Uçkan ve Deniz Kağnıoğlu, Endüstri İlişkileri, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004), s.27.

16 Dunlop, 1958: 7, akt. Engin Yıldırım, a.g.e., 1997: 91; Mete Çetik ve Yüksel Akkaya, a.g.e., 1999: 19; Aysen Tokol, Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 49, 2001), s.5; Umut Omay, a.g.e., 2008, s.283.

17 Blain ve Gennard, 1970 a.g.e., s.393 ya da S.J. Wood vd. 'The 'Industrial Relations System' Concept

Yukarıdaki şekilde bir toplumsal sistem içinde siyasi sistemin, iktisadî sistemin ve endüstri ilişkileri sisteminin birbirleriyle ilişki hâlinde olduğu ve birbirleri ile sürekli ilişki içinde olan bu üç temel yapının sadece endüstri ilişkileri bağlamında toplumsal yapıyı ne şekilde oluşturduğu gösterilmiştir.

Cebirsel formatta sistem kuramının temel bileşenleri şunlardır (Blain ve Genard, 1970: 394) ;

$$r = f(a, t, e, s, i)$$

r	=	Endüstri ilişkileri Sisteminin Kuralları
a	=	Aktörler
t	=	Teknik Olarak İşyeri
e	=	Ürün Piyasası ya da Bütçe Sınırlamaları
s	=	Tarafların Güçleri
i	=	Sistemin İdeolojisi

Endüstri ilişkilerinin temel amacı; bu kuralları oluşturabilmektir. Kuralların oluşturulması sürecinde rol alan üç temel aktör bulunmaktadır. Bunlar yukarıdaki fonksiyonda (a) olarak belirtilen; işletme yöneticileri ve temsilcileri, işçiler ve örgütleri ve son olarak uzmanlaşmış kamu ya da özel kuruluşlardır. Bu üç farklı aktör endüstri ilişkilerine ilişkin kuralları oluştururken birbirleri ile etkili ve üç unsurdan oluşan bir çevrenin sınırlamalarının etkisi altındadırlar. Bunlar; teknoloji (t), ürün piyasası ya da malî sınırlamalar (e) ile son olarak gücün toplumdaki dağılımı ya da aktörler arasındaki güç ilişkileridir (s). Aktörler arasında bu üçlü çerçeve içinde cereyan eden etkileşim sonucunda bir kurallar ağı (r) meydana gelir. Bu kurallar sistemin çıktılarıdır ve üç temel unsurdan oluşmaktadırlar. Bunlar; kural oluşturma süreçleri, ücretler, çalışma şartları gibi konularla ilgili kurallar ve bu kuralların belirli şartlar altındaki uygulamalarıyla ilgili süreçlerdir. Bu kurallar, devletin yasa yapma süreci içinde, sosyal özerklik<sup>18</sup> ilkesi gereği işçi ve işverenlerin kendilerine ilişkin yasa yapma süreci olarak tanımlanabilecek toplu sözleşme sürecinde ya da işyerindeki gelenekler ve uygulamalarla ortaya çıkabilirler. Yani, kurallar sadece ücret sorunlarını değil, disiplinle ilgili meseleleri, çalışma yöntemlerini, işçi ve işverenlerin

as a Basis for Theory in Industrial Relations', British Journal of Industrial Relations, Vol XIII, No: 3, 1975, s.297.

18 Sosyal özerklik terimi en özet ifadeyle; toplu sözleşmeler yoluyla normatif kuralların oluşturulması demektir. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız: Sarper Süzek, İş Hukuku, (İstanbul: Beta Yayınları, 2006).

karşılıklı hak ve sorumluluklarını da kapsamaktadır<sup>19</sup>. Dunlop herhangi bir zamanda meydana gelen kuralların içeriğinin, kuralların oluşturulması sürecinde rol alan aktörlerin gücünün bir yansıması olarak tanımlamaktadır<sup>20</sup>. Sistem teorisinde, işyeri seviyesinde kurallar belirlenirken etkili olan faktörler; teknoloji ve piyasadaki genel durumdur. Öte yandan ulusal seviyedeki bir sistemde toplumdaki güç dağılımı, kuralların oluşmasını etkiler. Dunlop'a göre, ulusal seviyedeki bir endüstri ilişkileri sisteminin temel özellikleri; o ülkenin gelişme sürecinin erken dönemlerinde oluşur ve şiddetli bir devrim olmadıkça da ilerleyen zamanlarda değişmez<sup>21</sup>.

Dunlop, sistem teorisi ile endüstri ilişkilerini bütüncül bir şekilde açıklamaya çalışmış ve bunu diğer teorilere nazaran daha başarılı bir şekilde gerçekleştirmiştir. Sistem teorisi içinde ikili sosyal diyalog mekanizmaları, endüstri ilişkileri aktörlerinin kural yapma sürecinde etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Teori, aktörlerin belirli bir çevre ve belirli bir ideoloji (sistemin ideolojisi) çerçevesinde, toplu pazarlık, uzlaştırma, hakem ve yasalar gibi araçlarla bir kural oluşturma sürecinin yaratıldığını ve sistemin bu şekilde dönüştüğünü ileri sürmektedir. Bu noktada ikili sosyal diyalog mekanizmaları, sistemin kural yaratma sürecinde çalışanların menfaatlerini ön plana çıkartıcı bir rol üstlenebilme potansiyelini içermektedir. Neticede sistem içinde birçok kural oluşturma aracı bulunmaktadır. Bu araçlar; yasalar, yönetmelikler, toplu sözleşme ve diğer mekanizmalardır. Bu araçlar içinde işyerinde sosyal diyalog, toplu pazarlık sürecinde ve bununla birlikte, özellikle işyerinde oluşan gelenek ve uygulamaların meydana gelmesi esnasında kendini gösterebilmektedir. Bu durumda sistem teorisi çerçevesinde toplu pazarlığın ve diğer iş hukuku kaynaklarının ya da diğer bir ifadeyle ikili sosyal diyalog mekanizmalarının sistem içerisindeki etkinliği, toplu pazarlığın olduğu işyerlerinde, toplu pazarlık sistemi altında çalışanların yani toplu pazarlıktan etkilenenlerin sayısı ile orantılıdır. Geleneksel uygulamalar ya da işyeri uygulamaları neticesinde teamüllerin olduğu işyerlerinde ise durum bu teamülün / geleneğin / işyeri uygulamasının nasıl oluştuğunun analizi ile ortaya çıkacaktır. Yani bu uygulamaların oluşması sürecinde işveren tek taraflı bir şekilde kural koyucu olarak mı sürecin oluşmasını sağlamıştır yoksa çalışanlar ve işverenler arasında formel ya da enformel ilişkiler vasıtasıyla bir takım gelenekler mi oluşmuştur? Özellikle ikili sosyal diyalog mekanizmaları bu tip uygulamaların ağırlık kazandığı işyerleri için önemlidir. Çünkü, bu tip uygulamalar özellikle bireysel iş hukukunun oluşması sürecinde önemli bir kaynak olma özelliğini yani bir süre sonra mevzuat ile düzenlenme özelliğini kazanmakta ve bununla birlikte çalışanları temsil eden herhangi bir örgütlenme olmaksızın, doğrudan çalışma şartlarını belirleyici bir işlev yerine getirmektedirler. Diğer taraftan, sistem içinde işyerinde sosyal diyalog mekanizmalarının rolü tespit edilmeye çalışılırken, toplu pazarlık süreci dışındaki kurumsal düzenlemelerin de dikkate alınması gerekir. Bu bağlamda işletmelerde, kural oluşturma sürecine katkısı olan ve örnek olarak yıllık

19 Dunlop, 1958, s.11 akt. Engin Yıldırım, a.g.e., 1997, s.93; Makal, Ahmet, Osmanlı İmparatorluğu'nda Çalışma İlişkileri: 1850-1920, (Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 1997), s.76, Banu Uçkan ve Deniz Kağrıoğlu, a.g.e., 2004.

20 Dunlop, 1958, s.11 akt. Engin Yıldırım, a.g.e., 1997, s.93.

21 Engin Yıldırım, a.g.e., 1997, s.94.



ücretli izin kurulu, iş sağlığı ve güvenliği kurulu ve çalışanların diğer hak ve menfaatlerini etkileyen kararları alan kurullar gösterilebilir. O zaman işyerinde sosyal diyalog mekanizmalarının genel olarak sistem içinde kurulların oluşturulma sürecine daha fazla etki ettiği söylenebilir. Özellikle Türkiye gibi, yasal düzenlemelerin ve toplu sözleşme düzeninin etkisinin görülemediği birçok işyerinde oluşturulacak ikili temsil ya da diyalog mekanizmaları aracılığı ile Türk çalışma hayatının düzenlenmesi sürecinde bu tip kurumların önemli bir etkisi olma ihtimali bulunmaktadır. Birkaç satır önce önemine değinildiği üzere bu tip kurulların almış oldukları kararlar önemli bir iş hukuku kaynağı niteliğini taşımaktadır.<sup>22</sup>

### 3.2. Çoğulculuk Yaklaşımı

Sistem teorisinden sonra çalışma ilişkilerini açıklamak için geliştirilmiş bir diğer yaklaşım ise *Çoğulculuk Yaklaşımı* dır. Allan Flanders, Alan Fox ve Hugh Clegg gibi Oxford Üniversitesi'nin önemli temsilcileri, siyaset bilimindeki çoğulculuk teorisine çalışma ilişkileri teorisini birleştirip, çalışma ilişkilerinde çoğulculuk ya da diğer adıyla kuramsal yaklaşım isimli bir teori geliştirmişlerdir.<sup>23</sup> Teorinin temel çıkış noktası; toplumda devletin hakem rolünü üstlenmiş olduğu ve birbirleriyle rekabet eden çeşitli baskı grupları olduğu üzerinedir. Bu bağlamda, bu perspektifi ulusal düzeyden işletme seviyesine indirdiğimiz zaman, toplumda yer alan makro güç ilişkilerinin işyerlerinde de olduğu varsayımına ulaşılmaktadır. Burada da işyeri devlet gibidir ve işyerindeki yönetim, devletin hakemlik rolünü üstlenmiş durumdadır. Teoriye göre; toplum içinde birbirleriyle meşru çıkarları için çatışan farklı çıkar grupları bulunmaktadır. Bu bağlamda çoğulculuk teorisi çatışmacı teori ile örtüşmektedir. Çünkü, çatışmacı yaklaşım içinde de farklı sınıfların kendi çıkarları için bir çatışma içerisinde olduğu önemle belirtilmektedir. Ancak bu kuramı çatışmacı teoriden ayıran en temel farklılık; çatışmacı teoride liberal değerlerin korunması gibi bir amaç bulunmamaktadır. Hâlbuki çoğulculuk teorisi, kapitalist iktisadî model içinde liberal değerlerin korunmasını amaçlamaktadır. Çalışma ilişkilerinde çoğulculuk yaklaşımından bahsedilebilmesinin ön şartlarından biri; demokratik siyasi kurumların varlığıdır. Bu teoriyi savunanlar, grev gibi iş mücadelesi araçlarının işgücü verimliliğinde bir azalışa ve gereksiz ücret artışlarına yol açacağını belirtmekle birlikte, yönetime katılma ve devletin yasal düzenlemeler yapması gibi uygulamaların çalışma ilişkilerinde istikrarı sağlamayacağı gibi sonuçlar doğuracağı görüşüne sahiptirler. Türkiye açısından benzeri bir yaklaşım beşinci bölümde tartışılan mülakatlar esnasında işveren temsilcileri tarafından da dile getirilmiştir.

Devlet, çalışma ilişkilerine müdahil olursa, o zaman sendikaların bağımsızlığı ve onların işletme yönetimleri karşısında etkili bir muhalefet yapabilme güçleri azalacaktır. Hâlbuki her sosyal sistemde, arkasına hukuk gücünü almayan örgütlerin mü-

22 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız: Sarper Süzek, *İş Hukuku*, (İstanbul: Beta Yayınları, 2006), s.50-66.

23 Hugh A. Clegg, 'Pluralism in Industrial Relations', *British Journal of Industrial Relations*, Vol XIII, No: 3, 1975, s.309-316; Engin Yıldırım, a.g.e., 1997, s.105; Mete Çetık ve Yüksel Akkaya, a.g.e., 1999, s.22; Banu Uçkan ve Deniz Kağrınoğlu, a.g.e., 2004, s.51 - 54; Peter Ackers, a.g.e., 2007.



cadelelerinin sonuç doğurma ihtimali zayıftır. Yapılması gereken, işyeri düzeyinde toplu pazarlık sisteminin yaygınlaşması ve çalışma yaşamının sorunlarının devletin müdahalesi dışında taraflar arasında süren ve gönüllülük esasına dayanan toplu pazarlık sistemi ile çözümlenmesidir<sup>24</sup>. Bu bağlamda ikili sosyal diyalog mekanizmalarının varlığından söz edilebilecek en uygun anlayış bu yaklaşımın öngörülerini ve varsayımları arasında mevcuttur. Çünkü, çoğulculuk teorisi toplu sözleşme düzeninin işyeri düzeyinde hâkim olduğu bir çalışma ilişkileri yapısının olması gerektiğini savunmaktadır.

Sendikalar toplu pazarlık sayesinde işverenlerin gücü ve otoritesini zayıflatmaktadır<sup>25</sup>. Çalışma yaşamında meydana gelen çatışmalar, liberal bir toplumda toplu pazarlık sistemi altında çözümlenebilir ya da denetim altına alınabilir. Normalde çatışmanın uyuşma ile bitmesi gereklidir. Aksi hâlde düzen çökme tehlikesi ile karşılaşılabilir. Toplu pazarlığın tarafları hiçbir zaman diğerinin kabul etmeyeceği teklifler ve amaçlar izlememelidir. Burada devlet sadece farklı güç unsurları arasındaki çatışma oyununun kurallarını belirler. Yani yasalar, tüzükler, yönetmelikler ve diğer hukuki belgeler ile düzenleme yapar. Bu kuramsal yaklaşımda, dengeli bir çalışma ilişkileri yapısının olabilmesi, taraflar arasında dengeli bir güç dağılımının olması ile paraleldir. İşçiler tek bir çıkar grubu ya da sınıf olarak görülmemektedir. Onlar farklı sektörel çıkarları olan çeşitli alt gruplara ayrılmışlardır. Çoğulculuk yaklaşımında öne çıkan unsur; ulusal seviyede bir çalışma ilişkileri sisteminden ziyade işletme seviyesinde bir çalışma ilişkileridir ve bu bağlamda herhangi bir devlet müdahalesi olmaksızın sosyal bütünleşme sağlanabilmelidir. Taraflar arasındaki çatışma, karşılıklı bir anlayış ve müzakere süreci neticesinde bir uyum ile sonlanır. Bu da diyalogun olumlu bir sonuç doğuracağı varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda Sistem Teorisi'nde olduğu gibi kurallar bulunmakla birlikte bu kuralların ana çıkış noktası; toplu pazarlık sürecidir. Toplu pazarlık hem çalışma ilişkilerine ilişkin kuralların ana çıkış noktası hem de sendikal kuruluşların güçlerinin kaynağıdır ve sendikalar bu güçleri vasıtasıyla temsil ettikleri işçilerin iktisadî ve toplumsal haklarını savunurlar. Çalışanların sendikalara üye olmak için temel iki nedenleri vardır. Bunlardan ilki, kendilerinin iktisadî ve toplumsal durumlarının iyileşmesi sürecinde sendikaların önemli roller üstleniyor olduğuna inanmaları; ikincisi ise sendikalar ile çalışma yaşamına ilişkin kuralların yapılması sürecine ve yönetime mümkün olduğunca doğrudan katılarak kendileriyle ilgili kararlarda söz söyleme olanaklarının bulunmasıdır<sup>26</sup>. Gerçi Flanders işçilerin yönetime katılmasına karşı çıkmış ve önemli olan noktadan; etkili toplu pazarlık süreçleri olduğunu belirtmiştir. Öte yandan toplu pazarlığın çalışma ilişkileri sistemi içinde yer aldığı önemli noktalardan biri de; toplu pazarlık sürecinin bir çıktısı olan kuralların, tarafların haklarını ve yükümlülüklerini belirliyor olmaları açısından hukukun üstünlüğü ilkesinin istihdam ilişkisinde de yer alabiliyor olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, sistem teorisinde birçok kaynaktan beslenerek oluşan kurallar, çoğulculuk teorisinde esas olarak kaynağını toplu iş sözleşmelerinden almaktadır. Flanders toplu pazarlığın kural yapma süreci-

24 Engin Yıldırım, a.g.e., 1997, s.106.

25 Banu Uçkan ve Deniz Kağrıoğlu, a.g.e., 2004, s.52.

26 Flanders, 1975, s.15 ve s.215; Poole, 1984, s.49 akt. Engin Yıldırım, a.g.e., 1997, s.108-110.

ne, 'ortaklaşa yapılan düzenleme' ismini vermiştir<sup>27</sup>. Bence kapitalist iktisadî modele en uygun çalışma ilişkileri yapısını ifade eden kuramsal yaklaşım; çoğulculuk teorisidir. Ancak bu teorinin temel varsayımı; toplu sözleşme düzeninin kural yaratma süreci olduğu için, toplu sözleşme kapsamı altında çalışan işçi sayısının Türkiye gibi az olduğu ülkelerde çoğulculuk teorisinin varsayımlarından yola çıkılarak bütünsel bir analiz yapılması zordur. Çünkü, Türkiye'de toplu sözleşme sistemi, işgücünün çok az bir kesimini bünyesi altında barındırmaktadır. Sistem dışındaki çalışanların iktisadî ve sosyal haklarını edinme süreçlerine neyin etki ediyor olduğu analiz edilmelidir. Ayrıca işyerinde sosyal diyalogun bu sistem içinde yaşama geçirilmesi sürecinde yapısal bazı zorluklarla karşılaşılabilir. Sistem ulusal bir çerçeveden ziyade işletmeyi esas aldığı için çok güçlü holdingleri arkasına alan işletmelerin karşısında, sendikalar ya da işyeri kurulları ne kadar etkili olabilir?

### 3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

1980'lerden sonra yeni liberal politikaların iktisadî sistemlerde eskiye nazaran daha da hâkim olması ile birlikte çalışma ilişkilerini açıklamada *İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı* ön plana çıkmıştır. "İnsan kaynaklarına ilk atıf 1965'de Harward Business Review Dergisindeki bir makalede Miles tarafından yapılmıştır"<sup>28</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani personelin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir<sup>29</sup>.

Tanımdan da anlaşıldığı üzere insan kaynakları yönetiminde temel amaç; işletme verimliliğini en üst düzeye çıkarabilmek için personelden azami faydanın sağlanabilmesi yönünde gerekli her türlü önlemi içermektedir. Çalışma ilişkileri ve insan kaynakları ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, insan kaynakları yönetimi, yeni çalışma ilişkileri şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun temel nedeni; sendikaların güç kaybetmesine paralel olarak işçi işveren ilişkilerinin toplu bir şekilde belirlenmesi sürecinden, bireysel ilişkiler üzerinden belirlenmesi sürecine geçişin hız kazanmasıdır<sup>30</sup>. Bu sürecin altında yatan temel neden ise; 1980'lerden sonra firmaların rekabet güçlerini kaybetmelerine paralel bir şekilde verimliliği artırma çabalarıdır. Planlama, uyumlu bir istihdam politikası, işletmenin genel stratejisi ile uyumlu faaliyetler ve insan gücünü rekabette avantaj sağlayan stratejik bir kaynak olarak görme, İKY yaklaşımının önemli unsurlarıdır. İKY'nin temel amaçları; bağlılık, esneklik, kalite ve stratejik bütünleşmedir. Bağlılık çalışanların işletmeye olan sadakatlerini ifade etmektedir. Çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamaya yönelik politikalar da İKY çerçevesinde uygulanmaya çalışılır. Çalışanların katılımının amacı; çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve katkılarını arttırarak, performanslarını yükseltmek ve bu

27 Flanders, 1975, s.94, akt. Engin Yıldırım, a.g.e., 1997, s.112.

28 Engin Yıldırım, a.g.e., 1997, s.149.

29 İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), s.32.

30 Aysen Tokol, a.g.e., 2001.

şekilde üretilen mal ve hizmet kalitesini iyileştirmektir. Beş ana biçimi vardır; çalışanlara bilgi aktarımını işçi raporları veya toplantılarla arttırmak; işçilerden gelen bilgiyi öneri paketleri veya kalite çemberleri ile arttırmak; işin yapısını değiştirerek yeniden tasarlamak; hisse senedi sahipliği programları gibi uygulamaları teşvik etmek, katılımcı liderliği sağlamak.

İKY'nin işletmedeki yönetim yapısına ilişkin bu açıklamalar bağlamında çalışma yaşamındaki sosyal diyalog mekanizmalarının şirket içi uygulamalar çerçevesinde değerlendirilmesi gereklidir. Her ne kadar İKY, çalışanların çeşitli şekillerde yönetime katılmasını ve onların görüşlerine başvurmayı bir yönetim aracı olarak belirlemiş olsa da, bu katılım sürecinde yöneticiler çalışanların bireysel katılımını tercih etmekte ancak sendikaların yönetime katılmasına kesinlikle karşı çıkmaktadırlar<sup>31</sup>.

İKY uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini geliştirme yönünde son yıllarda atılan adımların bir diğeri de; şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projeleridir. Bu tip projeler sayesinde çalışanlar örgütte söz konusu projelerin yaşama geçirilmesini sağlayacak önemli aktörler olarak görülmektedir. Çalışanlar hem projelerin gerçekleşmesi sürecinde rol almakta hem de bu şekilde şirket bağlılıkları ve motivasyonları artmaktadır<sup>32</sup>. Bu anlamda İKY, çoğulcu ilişkilerden ziyade bireysel ilişkiler üzerinde şekillenmektedir. Bu bağlamda işyerindeki sosyal diyalog da bireysel olarak çalışan ile yönetim ya da işveren arasında gerçekleşecektir. İKY'de ısrarla altı çizilmesi gerekli olan bir husus vardır. O da; İKY'nin şirket çıkarlarını bireysel çıkarların kesinlikle üstünde tutuyor olduğudur. Bu durumun gerekçesi; işletmelerin rekabet gücünü arttırmak amacıyla işyerinde çeşitli platformlarda çalışanlara söz hakkı tanınması ve bu şekilde de onların verimliliğini arttırmaktır. Yine sistem yaklaşımında herhangi bir uyuşmazlık grev uygulaması ve bunun bir süre sonra sona ermesi ile gerçekleşebilirken, İKY yaklaşımında böyle bir durum, örgüt kültürü anlayışı çerçevesinde çözümlenmeye çalışılmaktadır. İKY, toplu iş sözleşmesi düzeni altında çalışanların olduğu bir düzeni benimsememektedir. Sosyal Demokrat Avrupa'da da yavaş bir şekilde ilerlemeye başlayan İKY uygulamaları, sosyal taraflar arasındaki klasik çatışmacı toplu pazarlık ilişkilerini işbirliğine dönük toplu pazarlık ilişkilerine dönüştürmektedir. Dolayısıyla İKY modeli Avrupa'da sendikal sistem ile birlikte yer alabilmektedir. Aradaki fark çatışmadan uzaklaşma ve işbirliğine doğru yönelmedir. Bunun literatürdeki adı; sosyal ortaklıktır. Sosyal ortaklık bir anlamda sosyal diyalogun olduğu ancak çatışmanın olmadığı, çalışma ilişkilerinde tüm tarafların bir konsensus üzerinde anlaştığı bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu konsensus, içinde çalışanları temsil eden sendikaları da barındırmaktadır. Bu bağlamda İKY için bir değerlendirme yapıldığında bunun ABD ve Japonya gibi ülkelerdeki biçimi ile Avrupa ülkelerindeki biçiminin birbirinden farklı olduğu tespiti yapılabilir. ABD ve Japonya gibi ülkelerde işyerinde sosyal diyalog uygulamalarını bireysel olarak çalışanlar ile şirket arasında öngören İKY yaklaşımı, Avrupa'da ise sendikal temsili kabul etmekte, kısaca belirtmek gerekirse sosyal diyalog

31 Guest, 1991: 152 akt. Engin Yıldırım, a.g.e., 1997, s.155-156.

32 Tekin Akgeyik, 'İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)', Sosyal Siyaset Konferansları, 52. Kitap, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, 2006, s.65 - 106.

sadece bireysel ilişkiler temelinde değil, toplu olarak çalışanların temsil edilmesi suretiyle de gerçekleşebilmektedir.

#### 4. Türk Çalışma İlişkilerini Kuramsal Olarak Açıklama Denemesi

Türk çalışma ilişkileri sistemi, işçi ve işverenler arasında farklı ilişki biçimleri çerçevesinde işlemektedir ve bu ilişki biçimlerini anlayabilmemiz konusunda farklı kuramsal yaklaşımların çizmiş olduğu çerçevelerden yararlanabiliriz. Öncelikle örgütlü alan içinde yer alan ilişkileri anlayabilme noktasında Dunlop'un çalışma ilişkileri yaklaşımı açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Çünkü, sistem teorisinin temel varsayımları olan; çalışma ilişkilerinin belli bir çevre içinde belirli aktörlerden oluşan bir kural yapma sürecinde oluştuğu ön koşulu, Türkiye'de örgütlü sektörün belirli bir kesimi için geçerlilik göstermektedir. Bu bağlamda sosyal diyalog mekanizmaları, örgütlü sektör içinde kuralların oluşumunu sağlamada kısmen rol oynamaktadır. Bu kural oluşturma sürecinde Türkiye'deki sosyal taraflar ve kamu örgütleri karşılıklı bir iletişim ve etkileşim hâlinindedir ve kurallar bu iletişim neticesinde oluşmaktadır. ÇSGB tarafından hazırlanan yasa tasarı taslakları hakkında sosyal tarafların görüşlerine başvurulması bu bağlamda bir örnek teşkil edebilir. İşyerinde temsilcilik kurumuna ilişkin düzenlemelerin yasalaşmaması işçi örgütlerinin yönlendirmeleri neticesinde oluşmuş bir sonuçtur. Bunun dışında işveren örgütlerinin de bu kural yapma sürecinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Hatta birçok sendikacının bu etkinin olması gerekenin çok üstünde olduğu neredeyse 1980 sonrası çalışma ilişkilerinin belirlenme sürecinin genellikle işverenlerin yönlendirmeleri neticesinde oluştuğunu ifade eden söylemleri bunun bir göstergesidir. Bu noktada Hyman'ın ileri sürdüğü; *çalışma ilişkilerinin belirlenme süreci bir güç ilişkileri meselesidir* önermesi akla gelmelidir. Bu önerme çerçevesinde bir değerlendirme yapıldığında Türkiye'de işveren örgütlerinin hükümet ve mevzuat yapma sürecindeki etkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Nitekim 4857 Sayılı İş Yasası üzerinde yapılan değişiklikler incelendiğinde genel olarak işverenlerin istedikleri yönde bir değişim olduğu tespiti yapılabilir<sup>33</sup>. Bununla birlikte TİSK'in üyelerinin ezici çoğunluğu Ankara dışında bulunmasına rağmen TİSK merkezinin kuruluşundan kısa bir süre sonra İstanbul'dan Ankara'ya nakledilmesi, işverenlerin hükümet ve ÇSGB üzerinde etki yaratma isteklerinin ve lobi faaliyetlerinin en temel göstergesidir.

Bununla birlikte Dunlop'un bahsetmiş olduğu kural oluşturma sürecinde Hyman'ın bahsetmiş olduğu; taraflar arasındaki güç ilişkilerinin etkisi, Türkiye'de yüksektir. Nitekim birçok konuda kendi aralarında uzlaşma sağlayamayan işçi örgütleri birlik oldukları noktada çalışma ilişkilerinin yasal olarak çerçevesini belirleyen; mevzuat yapma sürecinde etkin olmaktadır. Daha önce değinildiği üzere işçi temsilciliğine ilişkin düzenleme 4857 Sayılı İş Yasası Ön Tasarısı'nda bulunmasına rağmen üç işçi konfederasyonunun da buna karşı çıkmış olması söz konusu düzenlemenin yasa metninden çıkarılmasına neden olmuştur. Yine kiralık işçi yasası olarak

33 Ali Murat Özdemir ve Gamze Yücesan - Özdemir, 'Labour Law Reform in Turkey in the 2000s: The Devil is Not Just in the Detail But Also in the Legal Texts', *Economic and Industrial Democracy*, 27, 2006, s.311-331.

bilinen düzenleme, TBMM'den geçmiş ve Cumhurbaşkanı'nın onayına sunulmuş olduğu noktada işçi konfederasyonlarının birlikte hareket etmiş olmaları, Cumhurbaşkanı'nu yeterince ve stratejik bir şekilde bilgilendirmiş olmaları neticesinde yasalaşmamıştır<sup>34</sup>. Veto edilen yasaların sayısının bir elin parmaklarını geçmemiş olduğu bir hükümet döneminde işçi konfederasyonlarının neden olduğu bu olay, çalışma ilişkilerinde gücün ve birlikte hareket etmenin önemini göstermesi açısından dikkat çekicidir. Bu bağlamda Türkiye için bir değerlendirme yapıldığında Hyman'ın bahsetmiş olduğu; çalışma ilişkilerindeki güç kavramı, Sistem Teorisindeki kural oluşturma sürecinin en temel belirleyicisidir. Bu konudaki diğer tespitimiz sınıf sendikacılığı yapan örgütlerin sağ hükümetler döneminde kural yapma süreci üzerinde etki edemiyor olduklarıdır. Çünkü, bu durumda bu örgütler kendi sendikal yapılanmalarını güçlendirmek suretiyle farklı siyasal arka planlara sahip diğer sendikal oluşumların güçlenmesini engellerler ve bu durum ne hükümetin ne de onun desteklemiş olduğu sendikal oluşumların çıkarları ile örtüşmez düşüncesine dayanmaktadır. Bunun en güzel örneği Türkiye'deki bir memur konfederasyonunun onu destekleyen bir hükümet dönemindeki hızlı yükselişidir. Bu yükseliş sürecinde KESK ve Kamu-Sen zayıflamış ancak buna karşın tarihsel olarak daha sonra kurulmuş olan Memur-Sen çok hızlı bir yükselişle bir numaralı memur konfederasyonu olmuştur.<sup>35</sup> Bu gelişme yine Hyman'ın farklı oluşumların ve düşüncelerin ortaya çıkmasının ya da güçlenmesinin ideolojik kaynaklarının kesilmesi suretiyle engellenebileceği tezini destekler nitelikte bir gelişmedir. Memur-Sen'i destekleyen bir hükümetin varlığı diğer iki konfederasyonun zayıflamasına ve üye akışının üçüncü bir konfederasyona kaymasına neden olmuştur. Bu çerçevede Türk çalışma ilişkilerinin örgütlü çerçevesi içinde yer alan ilişkiler demokrasiye müdahale edilmeyen dönemler süresince Sistem Teorisi ve Hyman'ın Güç Yaklaşımı çerçevesinde açıklanabilir. Çünkü, Türkiye'de sendikacılığı olumsuz etkileyen unsurlardan biri de çoğulcu demokrasinin tüm kurumları ile birlikte işlemiyor olduğu ve bazı dönemlerde kesintiye uğramış olduğudur<sup>36</sup>.

Sendikal örgütlülüğün olmadığı kayıtlı sektörde çalışma ilişkilerinin bireysel ilişkiler temelinde yürüdüğü kesim ise kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Birinci kesim metropollerde ve Anadolu'da sanayileşme çabalarının sürdüğü ya da tamamlandığı işyerlerinde işletmeye göre tam anlamıyla ya da kısmen İKY kuramı çerçevesinde açıklanabilirken geri kalan kesim ise Türk sosyo kültürel yapısının özellikleri ve Osmanlı'dan kalan ahilik mirası çerçevesinde açıklanabilir.

Türk insanının ve dolayısıyla işçisinin de sosyo kültürel yapısının mirası içinde Osmanlı Devleti'nin payı büyüktür. Osmanlı ve Batı arasında görülen en temel farklılık, Marks'ın ve diğer ideologlarında belirttiği üzere, Osmanlı'nın Batılı feodal

34 Bahsekonu düzenleme dönemin Cumhurbaşkanı Abdullah Gül tarafından 2009 yılında veto edilmiştir.

35 Bu konuda bakınız: Banu Uçkan, 'From the Perspective of EU Integration: Trade Union Rights in Turkey', South-East Europe Review for Labour and Social Affairs, 04, 2007, s.109'da yer alan 13 nolu dipnot.

36 Osman Şimşek, 'Sanayi Sonrası Süreçte Türk Çalışma Hayatındaki Değişme Dinamikleri', Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 4, Kırgızistan Manas Üniversitesi, K.T.M.Ü.: 20, Süreli Yayınlar Dizisi: 6, Bişkek, 2002, s.139-173.

tarihsel arka plandan farklı, kendine özgü bir yöneten yönetilen ayırımına tâbi sınıfsız toplum yapısıdır. Özdemir'e göre bu durum, Osmanlı'nın tarihsel süreçte kapitalizm ve demokrasi gibi sistemlerle neden uyuşmadığını açıklayabilmek açısından önemli bir noktadır<sup>37</sup>.

Çalışma ilişkileri alanında Osmanlı'dan Cumhuriyete miras kalan önemli bir sistem de ahiliktir. Ahilik; tarihî ve sosyo iktisadî zorunlulukların ortaya çıkardığı bir Türk esnaf birliği kuruluşudur<sup>38</sup>. Ahilik örgütü, kökeni Osmanlı Devleti'nden önce sine kadar uzanan bir esnaf ve zanaatkâr birliği olarak Anadolu'da ortaya çıkmıştır. 1200'lü yıllarda Osmanlı Devleti'nde değişik sanatlarla uğraşan erbabin çeşitli teşkilatları bulunmaktaydı. Esnaf tarafından seçilen ve ayrıca hükümet tarafından da üyelikleri tasdik edilen bu kurul, esnafın bütün davranışlarından sorumlu olduğu gibi aynı zamanda hükümet ile esnaf arasında da aracı rolünü üstlenmişti<sup>39</sup>. Yani Osmanlı Devletinde ahililik örgütü, esnafı temsil eden bir sivil toplum örgütü gibi işlev görmüştür. Çağatay, bu örgütlerin belirlemiş oldukları kuralların bu alanda hükümetçe hazırlanan kanunnameler ve tüzüklerin temelini teşkil ettiğini belirtmektedir<sup>40</sup>. Yani esnaf örgütü ile devlet arasında kurumsal bir ilişki bulunmaktadır. Hatta bu ilişki devletin yasa yapma sürecine dahi etki edebilecek kadar ilerlemiştir. Türk çalışma ilişkilerinin tarihsel olarak kökeninde yatan ahilik örgütüne ilişkin kültürel arka planı anlayabilmemiz noktasında üzerinde önemle durulması gerekli bir başka konu ise; bu örgütlerin Batıdaki benzerleri olan Lonca teşkilatı ile arasındaki farklardır. Özdemir, bu konuda temel bir ayırmadan söz etmektedir. Genellikle ahilik ve lonca teşkilatlarının birbirleri ile benzer biçimde ele alındığını, hâlbuki meselenin derinlemesine incelendiğinde böyle olmadığını belirtmektedir. Lonca düzeni genel olarak sadece çalışma yaşamına ilişkin bazı kuralları oluşturmakta yani tüccar ve zanaatkârların teknik ve mekanik ilişkileri ile özlük haklarını koruyan bir dayanışma örgütü özelliği arz etmekte ancak ahilik sistemi bu özellikleri içermekle beraber dinî ve kültürel boyutları da içeren toplumsal bir özellik göstermektedir<sup>41</sup>. Diğer yandan yukarıda da belirtildiği üzere ahilik örgütünün devlet ile yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Hem örgütteki kuralların daha sonraları devletin hukuk düzenindeki etkisi hem de örgütün güçlü bir merkezi yapı içinde yer alması ahilik teşkilatının hayatın her alanını kapsayan, günümüzdeki ifadesiyle sivil toplum gibi değerlendirilmesi sonucuna neden olmuştur. Bu açıklamalar çerçevesinde ahilik örgütünün Osmanlı toplumunda hem çalışma yaşamında hem de sosyo-kültürel bütünleşme sürecinde önemli bir rolü olmuştur. Devletin çalışma ilişkilerinde günümüzdeki etkin rolünü göstermesi açısından bu tarihsel arka plan önemlidir. Çünkü, Türkiye'deki devlet egemen geleneğin geçmişi, Osmanlı devletine ve hatta onun öncesinde kadar uzanmaktadır. Ahilik ile Batıdaki benzeri lonca teşkilatı arasındaki bir diğer farklılık ise ahilik sisteminde sosyal değişme ve çatışmayı engelleyen bütüncül

37 Şennur Özdemir, MÜSİAD - Anadolu Sermayesinin Dönüşümü ve Türk Modernleşmesinin Derinleşmesi, (Ankara: Vadi Yayınları, 2006), s.87.

38 Neşet Çağatay, Bir Türk Kurumu Olan Ahilik, (Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları, 1981), s.111.

39 Erdinç Yazıcı, Osmanlıdan Günümüze Türk İşçi Hareketi, (Ankara: Aktif Yayınları, 1996), s.75.

40 Neşet Çağatay, a.g.e., 1981: 127 akt. Erdinç Yazıcı, a.g.e., 1996, s.76.

41 Şennur Özdemir, 'Din - Ekonomi İlişkisi ve Güncel Arayışlar', Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 2007, s.155.



bir yapı mevcutken, Batı loncalarında bir dışlayıcılık söz konusudur. Örneğin Batıda ustaların örgütlendiği sistemde kalfalar dışlanmıştır. Hâlbuki ahilik sisteminde dışlanmak bir kenara alt sınıfların yararlarının korunması sistemin birincil işlevlerinden biridir. Hatta sistemin içermeci niteliği İslam dinine mensup olmayanlara kadar vardırılmıştır<sup>42</sup>. Özdemir bugün Batı kökenli kurumların Batıdaki kadar verimli bir şekilde Türkiye’de işlememesinin arkasında bu tarihsel geçmişi referans olarak göstermektedir<sup>43</sup>.

... Doğunun birleştirici eklektik habitusu ne denli derinse tarihsel olarak, diğerinin de parçalı ve dışlayıcı habitusu o denli derindir. Sınıflı toplumdur örneğin bu toplum ana özelliği itibarıyla ve işçi ile işverenin sendikası ayrıdır... Ve benim kanaatimce Türkiye gibi Batı dışı toplumların parlamenter demokrasiye de sendika gibi dışlayıcı ve / veya katmanlı türden yapılara da uyum sorunları göstermelerinin temelinde bu gerçek yatmaktadır. Zira başta devlet örgütü olmak üzere (ki Türkiye, büyük Osmanlı’nın merkezi devlet örgütünün günümüzdeki taşıyıcısı olarak buna iyi bir örnektir) doğulu toplumsal yapılar çok derin bir içermeci ve bütünlüklü habitusa sahiptirler...

Bu bağlamda günümüz Türkiye’inde çalışma ilişkilerini analiz ederken daha önceki satırlarda söz edilen Batılı kuramlara ek olarak bu tarihsel arka plan da bize açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Ahilik sisteminin çalışma ilişkilerinde yaratmış olduğu bu bütünlendirici ve sınıfsız yapı, Osmanlı İmparatorluğu’nun yıkılmasıyla birlikte Cumhuriyet’e miras kalmıştır. Bununla birlikte Osmanlı’da günümüz anlamında işçi sınıfı, nüfusun çok az bir kısmını teşkil etmektedir. Bu konuda Makal, Osmanlı İmparatorluğu’nda ücretlilerin toplam nüfus içindeki payının %1’er seviyesinde olduğunu ve Cumhuriyet Türkiye’ sine de bu yapının miras kaldığını, bu işçilerin tam anlamı ile işçi sayılamayacağını ve topraktan kopmamış, tarımla uğraşan köylü-işçi terimiyle nitelenebilecek bir işçi tipi olduğunu belirtmektedir<sup>44</sup>.

Cumhuriyetin kuruluşunda hem ahilik sisteminden miras kalan sosyo-kültürel zihniyet, hem sanayii işçisi olarak değerlendirilemeyen köylü-işçi olarak ifade edilen nicelik olarak az sayıdaki işçi kesiminin varlığı hem de büyük bir çoğunluğu tarım toplumundan oluşan Osmanlı Devleti’nin teokratik yönetiminin dinsel düşünce biçimi, Cumhuriyetin ilanı ve sonrasında oluşturulmaya çalışılan işçi tipinin de zihniyeti üzerinde önemli bir etki yapmıştır. Bu etkinin günümüz Türkiye’ si çalışma ilişkilerinde ve özellikle çalışanların sınıflaşma süreci üzerinde en azından bazı bölgelerde hâlâ geçerli olduğunu düşünüyorum.

Osmanlı’nın Batılı anlamda sınıflı bir toplum yapısına sahip olmaması, iktisadi üstünlük Batının eline geçtiğinde bu tip bir sistemle uyuşmamasının ya da Özde-

42 Hodgson, 1955: 309 akt. Şennur Özdemir, a.g.e., 2007, s.156.

43 Şennur Özdemir, a.g.e., 2007, s.157.

44 Ahmet Makal, Türkiye’de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1920 - 1946, (Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 1999), s. 41.



mir'in ifadesi ile eklemleştirmemesinin<sup>45</sup> nedenidir. Osmanlıdaki bu sınıfsız toplum yapısının günümüzde de izleri sürmektedir. Ortaylı, Türkiye'de yöneten grupların kendini üretmediğini, insanların çok çabuk sınıf değiştirebildiğini ve tepe noktalara tırmanabildiklerini belirtmekte ve bu anlamda bir sınıflaşma ve kendini yeniden üreten sınıfsal bir yapının olmadığını sözlerine eklemektedir<sup>46</sup>. Batıdaki gibi net bir sınıfsal ayrımın henüz gerçekleşmemesi, Türkiye'nin yukarıda açıklanan sosyo-kültürel arka planı ve sanayileşme sürecinin henüz tamamlanmamış olması ile açıklanabilir. Diğer taraftan yoğun işsizlik ve Türkiye ekonomisi üzerinde devletin hâlâ belirleyici olan etkisi, çalışan sınıfların çok sıkışmadıkça ya da radikal değişiklikler ile karşı karşıya kalmadıkça işçi sınıfının üretimden gelen güçlerini kullanması gibi bir sonuca dönüşmemektedir.<sup>47</sup> İşçi sınıfının bu tepkisiz davranışını Buğra'nın belirlediği "düşük hiyerarşi bilinci"<sup>48</sup> kavramı ile açıklayabiliriz. Bugün Türkiye'de çalışanlar arasında var olan düşük hiyerarşi bilincinin arka planında yukarıda açıklanan, Cumhuriyetin ilk yıllarındaki "sınıfsız toplum" ideolojisinin olduğu söylenebilir. Bu durum, dönemin ideolojisinin Osmanlı mirasından gelen sınıfsız toplum yapısının Cumhuriyetin kuruluş aşamasındaki tezahürüdür<sup>49</sup>. Bu yapı günümüzde kısmen değişmiş olsa da çalışma hayatı üzerindeki izleri hâlen devam etmektedir.

Yukarıdaki satırlarda açıklanan çerçeve içinde ele alınabilecek bir çalışan kesiminin yanında eğitim ve sanayileşmenin görece olarak daha fazla olduğu bölgelerdeki çalışma ilişkilerinin de sanayileşmeye paralel olarak geliştirilmiş, rasyonel bir yaklaşım olan İKY kuramı çerçevesinde açıklanabileceğini düşünüyorum. Bu kesim ise özel sektörde kayıtlı ve sendika üyesi olmadan çalışan kesimin belirli bir kısmıdır. Genellikle büyük şehirlerde orta ve büyük ölçekli firmalarda ister üretim ister hizmet sektöründe olsun işyeri düzeyinde sosyal diyalog bireysel ilişkiler üzerinde şekillenmiştir. Sendikacılık oranlarındaki veriler bu kişilerin ihtimal olarak böyle bir sistem altında çalıştıkları yönünde bir ipucu vermektedir. Çünkü, bu çalışanlar hem sendika üyesi değildir hem de hizmet akitleri bireysel ilişkiler üzerinde şekillenmektedir. Dolayısıyla işyeri düzeyinde sosyal diyalog da yüz yüze ilişkiler ile gerçekleşmektedir. Kurumsal yapıların eksiliği ya da olmayışı diyalogun tarafları arasında dengesez bir güç dağılımına işaret eder.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında Türk çalışma ilişkilerinin tek bir kuramsal yaklaşım çerçevesinde açıklanamayacak kadar karmaşık bir yapıda olduğu tespiti yapılabilir. Bununla birlikte Batılı kuramlar çerçevesinde açıklanması mümkün olmayan diğer ilişki biçimleri de Türk çalışma ilişkilerinin diğer boyutunu oluşturmaktadır. Böyle karışıklık arz eden bir yapının temel nedenleri hakkında Şimşek'in değerlendirmesi mevcut durumu özetlemektedir;

45 Şennur Özdemir, a.g.e., 2006.

46 Ortaylı, 2003, s.73 akt. Şennur Özdemir, a.g.e., 2006, s.88.

47 İşçilerin yapmış oldukları güncel eylemlerden biri olarak TEKEL işçilerinin eylemi örnek olarak gösterilebilir. İşçiler ancak ve ancak 4857 Sayılı Yasaya tabi işçi olarak çalışma şartlarını ve buna bağlı olarak da sendikal ve toplu iş sözleşmesi haklarını kaybettikleri noktada eyleme girişmişlerdir.

48 Ayşe Buğra, Devlet ve İşadamları, (İstanbul: İletişim Yayınları, 1995), s.58.

49 Ayşe Buğra, a.g.e., 1995, s.59.

Türkiye, gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi, toplumsal ve ekonomik bakımdan çok sayıda sorunla birden baş etmek durumundadır. Sermaye yetersizliği, işgücü fazlası, niteliksiz işgücünün çokluğu, yanlış politikalar ve her sahada devam eden denetimsizlik gibi pek çok sorun alanı başlıca meseleleri oluşturmaktadır. Bazı alanlarda sağlanan faydalar ve bazı gruplar için sağlanan haklar olsa da, toplumun her sahasında meydana gelen dualist yapı (ikili yapı) her türlü gelişme ve elde edilen her türlü hak için bir tehdit olabilmektedir. Yasal uygulamalar keyfi, hatta yasa dışı uygulamalarla işbirliği hâindedir; demokratik yöntemler anti demokratik yöntemlerle beraberdir; kayıtlı ekonominin yanı başında kayıtsız ekonomi işlemektedir. Özetle her sahada yasal bir dünya ile yasaları dikkate almayan bir dünya beraber yaşamaktadır. Türkiye'nin bu dualist (ikili) yapısının pek çok sorunun kaynağı olduğu da açık hale gelmiştir. Bu yapısal marazi durum, işsizlik gibi eğitimsizlik gibi yapısal meselelerle birleşince hem bireyler, hem de örgütler için oldukça acımasız bir düzen çalışmaya başlamaktadır<sup>50</sup>.

Şimşek'in yapmış olduğu değerlendirme Türk çalışma ilişkilerinin hem neden bu kadar karışık bir ilişkiler ağı içinde olduğunu hem de sorunların neden çözümsüz kaldığını ya da çözümün çok geç ve uzun uğraşlar neticesinde oluştuğunu gösterebilmek açısından dikkat çekicidir. Hem işgücü piyasasının dualist bir yapıda örgütlenmiş olması hem de formel ve enformel ilişkilerin bir arada olması bu karışık yapının nedenleri arasında sayılabilir. Uyanık, dualist işgücü piyasasını inceleyen çalışmasında, birincil piyasadaki çalışma ilişkilerinde sendika ve toplu pazarlık hakkının olduğunu ancak buna karşın ikincil piyasadaki ilişkilerde ise böyle kurumsal yapıların bulunmadığını belirtmektedir<sup>51</sup>. Dolayısıyla işgücü piyasasının bu bölünmüş yapısı sosyal diyalog mekanizmalarının da ikincil işgücü piyasaları açısından kurumsallaşmadığını göstermektedir. Bununla birlikte formel sektör kendi içinde yaratmış olduğu ilişkiler ile bir düzen içinde ilerlerken enformel sektör ise görelilik olarak bir düzensizlik ve karmaşa içerisindedir. Bu bağlamda formel sistem içinde yürüyen ilişkileri önceden tartışmış olduğum Sistem Teorisi, Güç İlişkileri Yaklaşımı ve İKY Yaklaşımı çerçevesinde açıklayabilirken, enformel ilişki biçimlerini ise bu kuramlar dâhilinde açıklamamız zor görünmektedir. Formel - enformel sektör ilişkileri üzerine yapılan ayrıntılı bir çalışma da enformel sektörün hem kendi içinde hem de formel sektör ile ilişkileri çerçevesinde anlaşılmasını içeren özelliklere sahip olduğu, bununla birlikte incelenmesinin yönetsel olarak bazı sorunlar içerdiği belirtilmiştir<sup>52</sup>. Enformel sektördeki çalışma ilişkileri ile ilgili olarak bu çalışma sınırları içinde belirtilebilecek en temel tespit ise enformel sektörde işyeri düzeyinde diyalog ilişkilerinin belirli bir düzen ve mevzuat içinde yürümediği, kendi kendine oluşmuş

50 Osman Şimşek, a.g.e., 2002, s.155

51 Yücel Uyanık, 'Dualist (İkili) İşgücü Piyasası Teorisi', Gazi Üniversitesi İktisadî ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, 1999, s.1-7.

52 Recep Varçın, 'Enformel - Formel Sektör İlişkileri: Bağımlılık mı, Özerklik mi?', Mülkiye, Cilt XXVII, Sayı: 239, 2003, s.203-239.

mekanizmaların karmaşık bir bileşkesi şeklinde yürümekte olduğudur. Aslında Şimşek'in, belirtmiş olduğu acımasız düzen<sup>53</sup> enformel sektör için geçerlidir. Bu mekanizmaların arka planında daha önce belirttiğim üzere temel olarak sınıfsız toplum yapısı gösterilebilir. Temel neden bu olmakla birlikte bunu tamamlayan diğer etkenler olarak, sanayileşmenin hâlâ tamamlanmamış olması, yüksek işsizlik oranlarının yarattığı toplumsal algının sosyal politika uygulamalarının hayata geçmesini önleyen sonuçları ve işçi işveren ilişkilerinin bölgeye, sektöre ve işyerine göre değişen özellikler taşıyor olması gösterilebilir.

Türk çalışma ilişkilerinin tarihine bakıldığında bunun Batılı anlamda çok eski bir zamana kadar gitmediği ve çok güçlü bir geleneğin olmadığı görülmektedir. Nitekim Türk çalışma ilişkileri içindeki güç dengeleri de çoğu zaman çalışanlar lehine bir sonuç doğurmamıştır. Ağırlıklı olarak siyasi iradenin sendikal yapılanmalar üzerindeki denetimini sağlamak ya da işverenlerin çalışanlar üzerindeki denetimini sağlamak için kullanılmıştır. Bu konu hakkında bir sendikacının sözleri Türkiye'de sendika, işçi ve işveren ilişkisinin anlaşılabilmesi için açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Tüm Tekstil-İş Sendikası Genel Başkanı Bayram Erdoğan, tekstil işkolunda 2007 yılında kurmuş oldukları sendikanın 1. Olan Genel Kurulu'nda şu sözleri dile getirmiştir:

İşçilerin örgütlenmesinin önündeki en büyük engel; yasalar veya işverenler değildir. İşçilerin örgütlenmesinin önündeki en büyük engel bence işçilerin kendi öz kuruluşları olan sendikalardır. İşçilerin sendikalara bu kadar uzak durmasının, soğuk bakmasının en önemli nedenlerinden biri; sendikaların başında işçileri temsil etmek üzere bulunanların yanlış tutum ve davranışlarıdır. Bunlar acı ama gerçek! Uzun yıllar sendikacılık tecrübesi bulunan ve kendini bu yola adanmış bir arkadaşınız olarak bunları ifade ederken büyük üzüntü duyduğumu da belirtmek istiyorum<sup>54</sup>.

Birçok sendikacı tarafından açık ya da örtülü biçimde dile getirilen bu tip bir açıklama<sup>55</sup> aslında Türkiye'de hem sendikalaşma oranlarının düşüklüğünü hem de işçilerin sendikal yapılanmalara neden sahip çıkmadıkları için bir gerekçe ortaya koymaktadır. Söz konusu ifadesi ile B. Erdoğan, Türkiye'de işçilerin, sarı sendikalar tarafından sendikal faaliyet adı altında sömürüldüğünü belirtmektedir. Sendika üyesi işçilerin ise bu duruma karşı çıkmaları, Türkiye'de oturmuş olan sistem içinde ise zordur. Literatürde yer alan "rank and file"<sup>56</sup> kavramı ile bu durum açıklanmıştır. Söz konusu kavram ile ifade edilmek istenen husus; işçilerin bireysel olarak sendikal örgüt hiyerarşilerine karşı çıkamıyor oldukları ve sendika yönetiminde söz alama-

53 Osman Şimşek, a.g.e., 2002.

54 Bayram Erdoğan, 'Genel Kurula Hitaben Yapılan Konuşma', Tüm Tekstil - İş Sendikası 1. Olağan Genel Kurulu, 21 Nisan 2007, <http://tumtekstilis.org.tr/-Hakimizda.php>, (Erişim Tarihi: 28.01.2010)

55 Erdem Cam, İşyerinde Sosyal Diyalog ve Demokrasi, (Ankara: ÇASGEM Yayınları, 2013).

56 "Rank and file" kavramının Türkçe karşılığı olarak; herhangi bir teşkilatın yönetilen üyeleri çevirisi yapılmışken "rank and file trade union member" kavramı ise sıradan sendika üyesi diye çevrilmiştir.

dıklarını ifade etmektedir. Çünkü, mevcut hiyerarşiye karşı çıkılması durumunda söz konusu üyenin öncelikle örgüt içinde dışlanması ve en sonunda da örgütten kovularak sisteme muhalefet etmesi engellenmektedir<sup>57</sup>. Bu noktada Hyman'ın çalışma ilişkilerinde güç yaklaşımı çerçevesinde yaptığı belirleme önemlidir. Hyman, farklı çıkar grupları arasındaki muhalif güçlerin bastırılmasının, muhalif güçlere kaynaklık eden ideolojik kaynakların kesilmesi suretiyle sağlandığını ve bu şekilde mevcut güç sahiplerinin sistemi yönettiklerini ifade etmiştir. Yukarıda bir sendika lideri tarafından yapılan açıklama ise bu görüşlerinin işçi sendikaları içindeki yansımalarını ifade etmektedir.

Bu bağlamda gücün dağılımında çoğunlukla ağır basan taraf çalışanlar olmamıştır. Bunun en temel göstergesi ise Türkiye'de örgütlü çalışanların sayısındaki düşüklük ve sendikal örgütlenmelerin ağırlıklı olarak kamu işyerlerinde olmasından dolayı devletin sendikalar üzerindeki etkisidir. Bir başka gösterge ise 1961 Anayasası ile çalışanlara verilen hakların önce 1971'de Anayasa'da yapılan değişiklik ile azaltılması devam eden süreçte de 1982 Anayasası'ndan sonra çıkartılan çalışma yasalarının işçi haklarında önceki yasalara nispetle getirmiş olduğu kayıplardır.

Türkiye'de çalışanlar bireysel olarak işverenlerin karşısında zayıf olmalarının yanında örgütlü olarak da çok güçlü sayılmazlar. Bunun en temel kanıtı; sendikalaşma oranları ve toplu iş sözleşmesi kapsamı altında çalışanların sayısıdır. Sendika üyelerinin toplam sayısına bakıldığında bunun aktif işgücü içinde çok önemli bir alanı kaplamıyor olduğu rahatlıkla görülebilir. Buradan yola çıkarak söylenebilecek en temel şey; Türkiye'de karşılıklı bir çatışma içinde olan büyük kitleler bulunmamaktadır. Bir diğer ifadeyle çalışma yaşamının çeşitli konularında, çatışmalara taraf olan ve çalışanları temsil eden kitleler bir bütün olarak Türkiye'de çalışanları temsil etme kabiliyetinden yoksundur. Çatışmacı yaklaşıma göre işyerinde kurulabilecek ikili sosyal diyalog mekanizmaları çalışanların gücünü arttırmada önemli bir etken değildir. Çünkü, işçiler birleştikleri ve kitlesel olarak bir birlik hâline geldikleri sürece işverenler karşısında söz sahibi olabilirler. İşyeri düzeyinde gerçekleşecek ikili sosyal diyalog mekanizmaları çalışanların güçlerini farklı işyerleri şeklinde bölmek anlamına geleceğinden, bu onların lehine bir durum olmayacaktır.

Türkiye gibi çalışma ilişkileri ağırlıklı olarak devlet ya da işverenler tarafından şekillendirilen ülkelerde, diyalogdan beklenmesi gereken temel sonuç, adaletsiz güç dağılımının çalışanlar lehine artmasıdır. Eğer diyalog neticesinde çalışanlar, çalışma yaşamlarına ilişkin sorunlarını çözmede yol kat edebiliyorlar ise burada sosyal diyalogdan bahsedilebilir.

## Sonuç

Türkiye'de sosyal diyalog ve daha geniş bir alanı kapsayacak şekilde de çalışma ilişkileri içinde birçok farklı ilişki biçimini içeren bir yapıyı temsil etmektedir. Kuramsal olarak bu yapıyı anlayabilmek ve açıklayabilmek için çeşitli Batı kaynaklı

57 Bu konuda bakınız: [http://en.wikipedia.org/wiki/Rank\\_and\\_file](http://en.wikipedia.org/wiki/Rank_and_file), (Erişim Tarihi: 28.01.2010)

yaklaşımlardan yararlanılmış ve tek bir kuram ya da yaklaşımın Türk çalışma ilişkilerini açıklama noktasında yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü Türkiye’de ki yapı Batı ülkelerinden farklı bir görünüme sahiptir. Türkiye’de bölünmüş ve ikili bir işgücü piyasasının varlığı, özellikle kamu sektöründe çalışan kesimlerin çok farklı statülerde çalışıyor olmaları, sendikal yapının çok parçalı ve farklı konfederasyonlar altında örgütlenmesi, sendikal temsilin dışında kalan işgücünün milyonlara ulaşmış ve büyük çoğunluğun küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışıyor olması, Türkiye’de ki çalışma ilişkilerini tek bir yaklaşımın öngördüğü sistematik ile açıklamayı güçleştirmektedir. Bu nedenle bu yaklaşımların bir bileşkesinin daha kapsayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Ackers, Peter. 'Collective Bargaining as Industrial Democracy: Hugh Clegg and the Political Foundations of British Industrial Relations Pluralism', *British Journal of Industrial Relations*, 45:1, 2007, 77 - 101.
- Akgeyik, Tekin. 'İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)', *Sosyal Siyaset Konferansları*, 52. Kitap, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, 2006, 65 - 106.
- Archer, Robin. *Economic Democracy - The Politics of Feasible Socialism*, Newyork: Oxford University Press, Oxford 1998.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Blain, A. N. J. ve John Gennard. 'Industrial Relations Theory - A Critical Review', *British Journal of Industrial Relations*, 3 (3), 1970, 389 - 407.
- Buğra, Ayşe. *Devlet ve İşadamları*, İletişim Yayınları, İstanbul 1995.
- Buğra, Ayşe. *Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye'de Sosyal Politika*, 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul 2008.
- Cam, Erdem. *İşyerinde Sosyal Diyalog ve Demokrasi*, Ankara: ÇASGEM Yayınları, No:36, Ankara 2013.
- Cangızbay, Kadir. *Sosyalizm ve Özyönetim - Reel Sosyalizmden Sosyalist Realiteye, Ütopya* Yayınevi, Ankara 2003.
- Clegg, Hugh A. 'Pluralism in Industrial Relations', *British Journal of Industrial Relations*, Vol XIII, No: 3, 1975, 309 - 316.
- Çağatay, Neşet. *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik*, Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya 1981.
- Çetik, Mete ve Yüksel Akkaya. *Türkiye'de Endüstri İlişkileri, Türkiye İktisadi ve Toplumsal Tarih Vakfı*, İstanbul 1999.
- Demsetz, Harold. *Ownership, Control, and the Firm - The Organization of Economic Activity*, Volume 1, Basil Blackwell, New York 1988.
- Erdoğan, Bayram. *Genel Kurula Hitaben Yapılan Konuşma, Tüm Tekstil - İş Sendikası 1. Olağan Genel Kurulu*, 21 Nisan 2007, <http://tumtektisil.org.tr/-Hakimizda.php>, (Erişim Tarihi: 28.01.2010)
- Foley, Janice R. ve Michael Polanyi. 'Workplace Democracy: Why Bother?', *Economic and Industrial Democracy*, 27, 2006, 173 - 191.
- Hyman, Richard. *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, Macmillan, London 1975.
- Makal, Ahmet. *Osmanlı İmparatorluğu'nda Çalışma İlişkileri: 1850 - 1920*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara 1997.
- Makal, Ahmet. *Türkiye'de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1920 - 1946*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara 1999.
- Omay, Umut. '50. Yılında Dunlop'un Sistem Teorisini Yeniden Düşünmek', 1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi, 6 - 8 Kasım 2008, Sakarya.
- Özdemir, Ali Murat ve Gamze Yücesan - Özdemir. 'Labour Law Reform in Turkey in the 2000s: The Devil is Not Just in the Detail But Also in the Legal Texts', *Economic and Industrial Democracy*, 27, 2006: 311 - 331.
- Özdemir, Şennur. *MÜSİAD - Anadolu Sermayesinin Dönüşümü ve Türk Modernleşmesinin Derinleşmesi*, Vadi Yayınları, Ankara 2006.
- Özdemir, Şennur. 'Din - Ekonomi İlişkisi ve Güncel Arayışlar', *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 2007.
- Süzek, Sarper. *İş Hukuku*, Beta Yayınları, İstanbul 2006.
- Şimşek, Osman. *Sanayi Sonrası Süreçte Türk Çalışma Hayatındaki Değişme Dinamikleri*, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 4, Kırgızistan Manas Üniversitesi, K.T.M.Ü.: 20, Süreli Yayınlar Dizisi: 6, Bişkek, 2002, 139 - 173.
- Talas, Cahit. *Toplumsal Ekonomi Çalışma Ekonomisi*, İmge Kitabevi, Ankara 1997.

- Tokol, Aysen. Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 49, 2001.
- Uçkan, Banu ve Deniz Kağrınoğlu. Endüstri İlişkileri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2004.
- Uçkan, Banu. 'From The Perspective of EU Integration: Trade Union Rights in Turkey', South-East Europe Review for Labour and Social Affairs, 04 / 2007, 107 - 126.
- Uyanık, Yücel. 'Dualist (İkili) İşgücü Piyasası Teorisi', Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3 / 1999, 1 - 7.
- Varçın, Recep. Enformel - Formel Sektör İlişkileri: Bağımlılık mı, Özerklik mi?, Mülkiye, Cilt XXVII, Sayı: 239, 2003: 203 - 239.
- Wood, S.J.; Wagner, A.; Armstrong, E.G.A.; Goodman, J.F.A. ve E. Davis. The 'Industrial Relations System' Concept as a Basis for Theory in Industrial Relations, British Journal of Industrial Relations, Vol XIII, No: 3, 1975, 291 - 308.
- Yazıcı, Erdinç. Osmanlıdan Günümüze Türk İşçi Hareketi, İkinci Basım, Aktif Yayınları, Ankara 1996.
- Yıldırım, Engin. Endüstri İlişkileri Teorileri: Sosyolojik Bir Değerlendirme, Değişim Yayınları, Adapazarı 1997.





# Kalite Yönetim Uygulamalarının Algısal Finansal Performans Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama

Feridun DUMAN\*

## Öz

*Bu araştırmanın amacı, konaklama sektöründe kalite yönetiminin algısal performans üzerine ilişkisinin araştırılmasıdır. Çalışmada ilk olarak literatür taraması yapılarak kuramsal çalışmanın çerçevesi ve hipotezleri oluşturulmuştur. Kuramsal çerçeveye uygun olarak kalite yönetim değişkenleri belirlenmiştir. Araştırma verileri 290 dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden anket tekniğiyle elde edilmiştir. Bu anketler otel işletmelerinin genel müdürleri tarafından doldurulmuştur. Temel analiz tekniği olarak keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Bununla birlikte, yapılan keşfedici faktör analizi üst yönetim liderliğinin, müşteri odaklılığının, tedarikçi yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin otel işletmelerinin finansal performansını iyileştirdiği görülmüştür. Diğer taraftan, kalite yönetim uygulamalarından süreç yönetimi ve kalite veri ve raporlamasının finansal performansa etkisi görülmemiştir. Bu sonuçlar, konaklama işletmelerin kendi kaynaklarını bu kalite yönetim boyutlarının üzerine daha etkin kullanarak konaklama işletmelerinin finansal performanslarını iyileştirdiği görülmüştür.*

***Anahtar Kelimeler:** Kalite Yönetimi, Algısal Finansal Performans, Konaklama İşletmeleri.*

## The Impact of Quality Management Practices on Perceptual Financial Performance: An Investigation on Four and Five Star Hotels

### Abstract

*This study aims to investigate the impact of quality management practices on perceptual financial performance in hospitality. Through the literature review, theoretical concepts and structural research framework were developed for the study. Then, the study variables were determined according to the research framework. The data were obtained through the*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Batı Raman Kampüsü, Merkez/Batman 72000

*questionnaire survey from 290 four and five star hotels in Turkey. The questionnaires were filled by the hotel general managers. The main data analysis technique was employed with the exploratory factor analyses. The factor analyses produced that top management leadership, customer focus, supplier management and human resource management directly improve hotel financial performance. However, process management and quality data & reporting did not have any effect on the hotel financial performance. Therefore, these results can help hotel managers to reallocate the hotel resources to implement those quality management practices that can improve the hotel financial performance.*

**Key Words:** *Quality Management, Perceptual Financial Performance, Hotels.*

---

## 1. GİRİŞ

Daha kaliteli ürün ve hizmetlere olan tüketici talepleri her geçen gün tüketici pazarlarının daha rekabetçi hale getirmektedir. Bu nedenle, firmalar müşteri tatmin düzeylerini sürdürülebilir halde tutmak için kalite yönetim sistemlerini adapte etmektedir. Yöneticiler, kalite yönetim sistemlerini ekonominin alt sektörlerine (bankacılık, sağlık, eğitim vs.), sektörlerinin özelliklerine göre adapte ederek ürün ve hizmetlerinin iyileştirilmesi, daha fazla müşteri ve işgören tatminini, maliyetlerin düşürülmesi yoluyla finansal performansı ve verimliliği iyileştirmektedir<sup>1,2,3,4</sup>. Bu nedenle, kalite yönetimini, bir yönetim anlayışı ve prensipleri olarak adapte eden yöneticiler firmanın rekabetini ve performansını iyileştirmektedir. Genel olarakta, işletmeler performans değerlerini temel almaktadır. Performans ölçümü etkin yönetim için kritik bir faktördür, bu da bizi ölçülmeyen şeyler geliştirilemez gerçeğine götürmektedir<sup>5</sup>. Performans ölçümü konusunda yapılan araştırmaların çoğunda finansal performansa odaklanılmasına rağmen son yıllarda yapılan çalışmalarda, finansal olmayan performans ölçümleri de kullanılmaktadır<sup>6</sup>. Kalite yönetiminin de çok farklı sektörlerde küresel olarak uygulanması kalite yönetiminin performansının ölçümünü kolaylaştırmaktadır.

- 1 Deming, Edwards W., *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering, MA, Cambridge, 1982.
- 2 Dean, J. W. ve D. E. Bowen, 'Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development', *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1994, s. 392-418.
- 3 Kaynak, Hale, 'The relationship between total quality management practices and their effects on business performance', *Journal of Operations Management*, Vol. 34, No. 2, 2003, s. 1-31.
- 4 Zu, Xingxing, 'Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality', *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 2, 2009, s. 129-149.
- 5 Salaheldin, Ismail, 'Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 3, 2009, s. 215-237.
- 6 Malik, S.A., M.Z. Iqbal, R. Sahuakat ve J. Yong, 'TQM Practices & Organizational Performance: Evidence from Pakistani SMEs', *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 10, No. 4, 2010, s. 26-31.

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kalite yönetiminin algısal finansal performans üzerine etkisini açıklamayı mümkün kılacak bir kuramsal ve ampirik çalışmayı oluşturmaktır. Mevcut araştırmanın gelecek bölümünde kalite yönetimi ve performans ile ilgili literatür taraması ve araştırma hipotezleri sunulmaktadır. Bu bölümü, araştırmanın yöntemi ve sonuçları takip etmektedir. Çalışma, araştırmanın sonuç, öneriler ve araştırmanın sınırlılıklarıyla son bulmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ: KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARININ ALGISAL FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

Kalite yönetimini bir felsefe veya prensipleri, uygulamaları ve teknikleri oluşturulmuş yönetim yaklaşımı olarak tanımlamışlardır<sup>7,8,9,10</sup>. Buna benzer olarak, Kaynak ve Hartley kalite yönetimini “bir organizasyonun bütün faaliyetlerinde devamlı iyileştirmeyi çabalayan bütünsel bir yönetim felsefesi ve kalite yönetimi malzemelerin tedarikinden başlayıp satış sonrası müşteri hizmetlerine kadar devam eden ve organizasyonun bütün süreçlerinde kalite kavramını kullanmak şartıyla başarılabilir” olarak tanımlamışlardır. Aynı şekilde, Flynn, Schroeder ve Sakakibara kalite yönetimini “müşteri beklentilerini karşılamak ve üzerine çıkmak için organizasyonun bütün faaliyetlerinde ve her aşamasında hata önleme ve sürecin devamlı iyileştirilmesine odaklanılmasıyla yüksek kalite çıktılarını başarmak için oluşturulan entegre yaklaşım” olarak tanımlamışlardır<sup>11</sup>.

Nelsen ve Daniels kalite yönetimini “süreci devamlı iyileştirerek, organizasyona en düşük maliyette maksimum müşteri tatminini başarmak için yönetilen süreç ve kalite yönetim sisteminin uygulanması” olarak tanımlamışlardır<sup>12</sup>. Literatürde kalite yönetim tanımlarına bakıldığında net ve bütünsel olarak ele alınmadığı görülmektedir. Bu nedenle, ISO (2005) kalite yönetim tanımı, uzman, akademisyen ve uygulayıcılar ile birlikte hazırlanan uluslararası standartların Dünya’da en büyük geliştiricisi ve yayıncısı tarafından yapılan bu tanım, yönetim anlamını ve kalite kavramını başarılı bir şekilde birleştirmiştir. Bu tanım, mevcut çalışmanın amacı bakımından kullanılması uygun bulunmuştur. Sonuç olarak, kalite yönetimi “orga-

7 Dow, Douglas, Danny Samson ve Steve Ford, ‘Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?’, *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 1, 1999, s. 1-27.

8 Sousa, Rui ve Christopher Voss, ‘Quality management re-visited a reflective review and agenda for future research’, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 1, 2002, s. 91-109.

9 Holmlund, Maria, ‘Suggesting and Comparing Different Scopes on Quality Management: Production, Service, Relationship, and Network’, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 8, 2007, s. 847-859.

10 Zu, Xingxing, Thomas J. Douglas ve Lawrence D. Fredendall, ‘The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma’, *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 1, 2008, s. 630- 650.

11 Flynn, Barbara B., Roger G. Schroeder ve Sadao Sakakibara, ‘The impact of quality management practices on performance and competitive advantage’, *Decision Sciences*, Vol. 26, 1995, s. 659-691.

12 Nelsen, Dave ve S. Daniels, ‘Quality glossary’, *Quality Progress*, Vol. 40, No. 6, 2007, s. 39-59.

nizasyonun müşteri ve diğer paydaşların devamlı değişen gereksinimlerini karşılayan doğal durumu başarmak için, organizasyonu yöneten ve kontrol eden uygulamalar” olarak ISO tarafından tanımlanmıştır<sup>13</sup>.

Kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi Samson ve Terziovski (1999); Dow, Samson ve Ford (1999); Kaynak (2003); Merino-Diaz (2003); Sila ve Ebraimpour (2005); Lakhal (2009); Su vd. (2008); Zu, Douglas ve Fredendall (2008); Jaca ve Psomas (2015), Parvadavardini, Vivek ve Devadasan (2016); ve Tari vd. (2017) gibi birçok araştırmacı araştırmıştır. Bu araştırmacılar, ürün kalitesi, kalite performansı, faaliyet performansı, finansal ve iş performanslarını ölçmüşlerdir. Karışık ve çelişkili sonuçlar bu ampirik çalışmalardan ortaya çıkmıştır. Örneğin, Samson ve Terziovski (1999) ve Dow, Samson ve Ford (1999) kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Samson ve Terziovski (1999) kalite yönetimini ölçmek için altı boyut kullanmışlardır. Fakat, sadece üç kalite yönetim boyutunun (liderlik:  $r=0,15$ ,  $p 0,001$ ; personel yönetimi:  $r=0,25$ ,  $p 0,001$ ; müşteri odaklılığı:  $r=0,12$ ,  $p 0,001$ ) işletme performansı (müşteri tatmini, işgören morali, verimlilik, üretim hacminin yüzdesel kusurları, toplam satışların yüzdesel olarak garanti talepleri, toplam satışların yüzdesel olarak kalite maliyeti, ve müşteriye zamanında teslimat gibi algısal göstergelerle ölçülüp) pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuşlardır. Diğer üç kalite yönetim boyutuyla (stratejik kalite planlaması, bilgi ve analizi, süreç yönetimi) işletme performansı arasında pozitif ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, Dow, Samson ve Ford (1999) kalite yönetimini ölçmek için yedi boyut kullanmıştır. Sadece üç boyutun (iş gücü yönetimi, ortak vizyon, müşteri odaklılığı) işletme performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur. Performansı algısal göstergelerle ölçülmüştür. Bunlar; son montaj kusurlarının yüzdesi, rekabetçilere göre kusur oranının değerlendirilmesi, kalitenin toplam maliyeti, garanti taleplerinin maliyeti olarak işletme performansı araştırılmıştır. Diğer dört kalite yönetim boyutuyla (kıyaslama, ileri üretim teknolojileri, yakın tedarikçi ilişkileri ve takım çalışmaları) işletme performansları arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Bu iki çalışmanın bulgularındaki farklılık sadece kalite yönetimini ölçmek için kullanılan boyutlardan değil, ayrıca kullanılan veri analiz yöntemlerindeki farklılıktan kaynaklanmış olabilir.

Bu çalışmada, kalite yönetiminin altı temel uygulaması (üst yönetim liderliği, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, kalite veri ve raporlaması, ve süreç yönetimi) kalite yönetiminin algısal finansal performans üzerine etkisini ölçmek için kullanılmıştır. Bu altı temel uygulama, literatür de yaygın ve sık olarak kullanılmış ve test edilmiştir.

Üst yönetim liderliği, kalite açısından, özellikle insan ve finansal kaynak yatırımlarının kalite yönetim uygulanması için gerekli kaynakları sağlayarak kalite liderliği sorumluluklarını kabul eden organizasyondur<sup>14</sup>. Üst yönetim liderliği, kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kalite stratejilerini ve amaçlarını ge-

13 ISO 9000, Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary, International Organization for Standardization, Belgium, 2005.

14 Kaynak, Hale ve Janet Hartley, 'A replication and extension of quality management into the supply chain', Journal of Operations Management, Vol. 26, No. 4, s. 2008, s. 468-489.

liştirmede sorumludur<sup>15</sup>. Kalite yönetiminin başarılı uygulamasında üst yönetim liderliğinin önemi hakkında Deming (1982), Juran (1988; 1998) gibi yazarların önemli katkıları olmuştur. Özellikle, Saraph, Benson ve Schroeder (1989), Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995), Powell, (1995), Ahire ve O'Shaughnesy, (1998), Agus ve Sagir, (2001), Prajogo ve Brown, (2004), Barker ve Emery (2006) adlı yazarlar da bu alanın araştırılmasında katkı sağlamışlardır. Üst yönetim liderliği, işletme performansını iyileştirecek, müşteri ve diğer paydaşların taleplerini karşılayacak amaç, politika, değer ve sistemleri yaratarak kalite yönetim uygulanmasının yürütücüsü olarak rol alması gerekmektedir<sup>16;17;18;19</sup>.

Yukarıda bahsedilen ampirik çalışmalar üst yönetim liderliğinin işletme performans ölçümlerine (finansal ve faaliyet sonuçları) doğrudan ve pozitif etkiye sahip olduğu literatürde tespit edilmiştir. Yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H1:** Üst yönetim liderliği firma finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimi kalite yönetiminin yöntem ve prensiplerinde personel eğitimi<sup>20;21</sup>, kaliteyle ilgili tartışmalara ve kararlara personelin katılımı, problemleri çözmek için takım çalışması<sup>22</sup> ve üretim sürecinde hataları önleme ve hataların belirlenmesini denetimlere dayalı değil de personelin teşvik ederek çözülmesi için çalışanların yetkilendirilmesi gibi personelin kaliteyle ilişkili bir çok uygulamalarını kapsamaktadır. Birçok çalışmada, kalite yönetiminin düzgün bir şekilde uygulanması ve başarısı için insan kaynakları yönetiminin anahtar rol oynadığı vurgulanmıştır<sup>23</sup>. Genel performans ve işgören tatmini hem işveren hem de işgören için değer yaratan teknik, mesleki iş ve yetenek eğitimleri aldıkları zaman artmaktadır<sup>24</sup>. Dahası, işgörenleri yetkilendirme, kendi işlerinde sorumluluklarını almaları ve ortaya çıkan problemlere çözüm bulmaları ve önermede daha proaktif olmalarını cesaretlendirmektedir. Bu nedenle, yetkilendirme; kontrolü azaltarak, karlılığı artırarak önemli tasarrufa yol

15 Barker, Katherine J. ve Charles R. Emery, 'The Effect of TQM factors on financial and strategic performance: An empirical test using manufacturing firms', *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.5, 2006, s. 39-59.

16 Ahire, Sanjay L., Damodar Y. Golhar ve Matthew. A. Waller, 'Development and validation of TQM implementation constructs', *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, 1996, s. 23-56.

17 Rao, Subba S., Luis E. Solis ve T. S. Raghunathan, 'A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument', *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, 1999, s. 1047-1075.

18 Conca, Francisco J., Juan Lopis ve Juan J. Tari, 'Development of a measure to assess quality management in certified firms', *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, 2004, s. 683-697.

19 Sila, Ismail ve Maling Ebrahimpour, 'Critical linkages among TQM factors and business performance', *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24, 2005, s. 1123-1155.

20 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

21 Kaynak, a.g.e., 2003.

22 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

23 Barker ve Emery, a.g.e., 2009

24 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

açmaktadır<sup>25</sup>. Ayrıca, birçok ampirik çalışmada, insan kaynakları yönetiminin finansal performans, işgören verimliliği ve faaliyet performansı dahil olmak üzere genel işletme performansı üzerine pozitif ve doğrudan etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır<sup>26</sup>. İlave olarak, tatmin edilmiş işgörenin müşterileri memnun ettiği kanıtı bulunmaktadır<sup>27</sup>. Çünkü, insan kaynakları yönetiminin birincil amacı, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetleri üretmek için daha iyi yetenekleri ortaya çıkaran işgücünü yaratmaktır. Buda, sonuçta karlılığı arttıracaktır<sup>28</sup>. Yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H2:** İnsan kaynakları yönetimi firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Müşteri odaklı bir organizasyon geleneksel bir organizasyondan temel olarak farklıdır<sup>29</sup>. Geleneksel organizasyonda, maliyet ve verimlilik şirketin temel amaçlarıdır. Diğer taraftan, müşteri odaklı bir organizasyonda müşterinin istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi için şirketin bütün faaliyetleri bir arada yürütülmektedir<sup>30</sup>. Müşteri odaklı kalite yönetimi uygulamaları müşterilerin ihtiyaçlarının nasıl ve ne kadar olduğunun belirlenmesine ve karşılanmasına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, müşteriyle aktif bir ilişkide olmayı sağlayıp, müşteri tatminini arttırmaktadır<sup>31</sup>. Kalite yönetimi literatürüne bakıldığında, müşteri odaklı kalite yönetimi uygulamalarından biri olarak çok fazla yayın yapıldığı gözlenmektedir. Bu şaşırtıcı değildir, çünkü müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması bütün organizasyonların karlılığı artırmak için ortak aklıdır. Bu açıdan bakıldığında, Ahire ve O'Shaughnesy (1998); Dow, Samson ve Ford (1999); Samson ve Terziovski (1999); Rahman ve Bullock (2005); Feng vd. (2006) ve Lakhal (2009) gibi araştırmacılar tarafından yapılan ampirik çalışmalarda, müşteri tatmini ve ürün kalitesi için kullanılan çeşitli göstergelerle işletme performansı ve müşteri odaklılığı arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H3:** Müşteri odaklı firma finansal performans üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Literatürde, Deming (1982) kalite yönetiminin uygun bir şekilde uygulanması için yüksek itibarlı tedarikçilerle uzun dönemli ilişkilerin oluşturulmasının önemi- ne ilk olarak vurgu yapmıştır. Tedarikçi yönetimi birçok yönden firma başarısı için önemlidir. Birinci olarak, tedarik edilen malzemelerin kalitesi son ürün kalitesini

25 Tari, Molina ve Castejon, a.g.e., 2007

26 Merino-Diaz, Javier, 'Quality management practices and operational performance: empirical evidence for the Spanish industry', International Journal of Production Research, Vol. 41, 2003, s. 2763-2786.

27 Kaynak, a.g.e., 2003.

28 Ugboro, Isaiah O. ve Kofi Obeng, 'Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an empirical study', Journal of Quality Management, Vol. 5, No. 2, 2000, s. 247-272.

29 Rao, Solis ve Raghunathan, a.g.e., 1999.

30 Douglas, Alex ve David Glen, 'Integrated management systems in small and medium enterprises', Total Quality Management, Vol. 11, No. 4-6, 2000, s. 686-690.

31 Barker ve Emery, a.g.e., 2006.



belirlemektedir<sup>32,33</sup>. İkinci olarak, tedarikçi yetenekleri değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede firma esnekliğini göstermektedir<sup>34</sup>. Bu açıdan, Ahire ve O'Shaughnesy (1998); Rahman ve Bullock (2005); ve Lakhal (2009) gibi yazarlar tedarik yönetiminin işletme performansı (kalite performansı, finansal performans ve müşteri tatmini) üzerine doğrudan pozitif etkisi olduğunu bulmuştur. Yukarıda açıklanan literatüre dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H4:** Tedarikçi yönetimi finansal performans üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Kalite veri ve raporlaması, müşteri odaklı çalışmak, kalite mükemmelliğini sürdürmek ve performansı iyileştirmek için veri ve bilginin kullanımını kapsamaktadır. Kalite veri ve raporlaması, düzeltilen işler, garanti ve hurda maliyeti gibi kötü kalitede üretilen işleri ve bu kalite problemlerini tanımlayıcı kontrol şemalarını ve muhtemel iyileştirmeler için tavsiyeleri içermektedir<sup>35</sup>. Bu açıdan, organizasyonun bütün aşamalarında yapılan değerlendirme ve karar verme, kalite performansını ve genel organizasyon performansını iyileştirmek için temel süreç bilgisi tarafından desteklenmektedir<sup>36</sup>. İlave olarak, bu kalite bilgi analizi arzu edilen kalite düzeylerini başarmak için firmaya yardımcı olur ve bu da firmanın karlılığını arttırmaktadır<sup>37</sup>. Bu açıdan, Ahire ve O'Shaughnesy (1998); ve Sila ve Ebrahimpour (2005); Lakhal, (2009) gibi yazarlar finansal performansı, müşteri tatmini, ürün kalitesini ölçen göstergeler kullanarak işletme performansı üzerine kalite veri ve raporlamasının doğrudan pozitif etkisini bulmuşlardır. Yukarıdaki literatüre dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H5:** Kalite veri ve raporlaması firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Süreç yönetimi, üretim sürecinde ortaya çıkan farklılıkları azaltmak için hata önleme süreçlerinde kullanılan teknik ve süreçleri iyileştirmeyi amaçlamaktadır<sup>38</sup>. Bu, verimliliği ve karlılığı artırma üzerine pozitif etkisi olan güvenilirliği artırıcı ve hata önleyici sistemleri uygulayarak yapılmaktadır<sup>39,40</sup>. Ayrıca, analiz edilen kalite verisi, kalite problemlerini anında tanımlama ve düzeltmede kullanılabilir. Bu durum, düzeltmeler için kullanılan işgücü ve israfı azaltarak verimliliği ve karlılığı

32 Ahire ve O'Shaughnesy, a.g.e., 1998.

33 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

34 Rao, Solis ve Raghunathan, a.g.e., 1999.

35 Rao, Solis ve Raghunathan, a.g.e., 1999.

36 Sila ve Ebrahimpour, a.g.e., 2002.

37 Sila ve Ebrahimpour, a.g.e., 2002.

38 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

39 Kaynak, a.g.e., 2003.

40 Sila ve Ebrahimpour, a.g.e., 2002.

artırmaktadır<sup>41,42</sup>. Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H6:** Süreç yönetimi firma finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Bu çalışma, kalite yönetim sürecinin çıktısını kalite olarak değil, kalite yönetimi ni bir süreç olarak araştırmaktadır. Bu nedenle, kalite performansı çalışmada ölçülmemiş bir kavram olarak akılda tutulmalıdır. Böylece, bu çalışma kalite yönetimi ve otel finansal performansı arasındaki ilişkiye bakarak, otel finansal performans üzerine kalite yönetiminin etkisinin kuramsal sonucu çıkarılmalıdır. Diğer bir deyişle, otel finansal performansı iyileştiği zaman, kalite yönetiminin kalite performansını önce iyileştirdiği ve sonra otel finansal performansını iyileştirdiği varsayılmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

#### 3.1. Kalite Yönetimi ve Algısal Performans Uygulaması

Kalite yönetim kuramının daha önce uygulanmış ampirik çalışmaların uygulamalarını bulmak için özellikle 1989 ila 2017 yılları arasında yayınlanmış kalite yönetimiyle ilgili ampirik çalışmalar incelenmiştir. Bu literatür taramasında, özellikle kalite yönetim uygulamaları ve faaliyet performansları arasındaki bağlantılar incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, kalite yönetim uygulamaları arasında benzerlikler fark edilmiştir. Bu ampirik çalışmaların incelenmesi sürecinde, her bir kalite yönetim uygulamasının tanımını araştırılarak yapılmıştır. Örneğin, 'üst yönetim taahhüdü' ve 'liderlik' kavramlarını tanımlayan göstergeler çok benzer olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde, kalite planlaması üst yönetim liderliğinin sorumluluğu<sup>43</sup> olduğu için "kalite planlamasını" tanımlayan göstergeler kalite yönetim uygulaması olan "üst yönetim liderliği" başlığı altında toplanmıştır.

Benzer olarak, iş gören eğitimi, iş gören ilişkileri, iş gören tatmini, iş görenlerin yetkilendirilmesi, iş gören katılımı, iş gören değerlendirilmesi gibi iş gören kalitesiyle ilişkili uygulamaları sadece bir kalite yönetim uygulaması olan 'insan kaynakları yönetimi' alt başlığı adı altında toplanmıştır. İlave olarak, içsel/dışsal müşteri gereksinimleri ürün/hizmet dizayn sürecinde yerine getirilmelidir<sup>44</sup> ve tedarikçi ve diğer paydaş gereksinimleri ayrıca ürün/hizmet dizayn sürecinde göz önüne alınmalıdır<sup>45</sup>. Sonuç olarak, ürün/hizmet dizaynı kalite yönetim uygulamasını ölçmek

41 Ahire, Sanjay L. ve Paul Dreyfus. 'The impact of design management and process management on quality: An empirical examination', *Journal of Operations Management*, Vol.18, No. 5, 2000, s. 549-575.

42 Forza, Ciptiano ve Roberto Flippini, 'TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model', *International Journal of Production Economics*, Vol. 55, 1998, s. 1-20.

43 Saraph, Benson ve Schroeder, a.g.e., 1989.

44 Oakland, John S., *Total Quality Management: text with cases*, 3. Baskı, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2003.

45 Barrows, Clayton W. ve Tom Powers, *Introduction to the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Canada, 2009.

için literatürde kullanılan göstergelerle ilgili kalite yönetim uygulamaları altında tekrar yerleri değiştirilebilir (müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, insan kaynakları yönetimi). Son olarak, devamlı iyileştirme ve istatistiksel süreç kontrol, kalite yönetim uygulamalarından süreç yönetim kalite uygulamasının parçası olmaktadır.

Belli kalite yönetim boyutları/faktörleri akademik literatürde devamlı olarak ele alınanlar şunlardır: üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, insan kaynakları yönetimi, tedarikçi yönetimi, kalite veri ve raporlaması ve süreç yönetimi'dir.

Literatürdeki kalite yönetim uygulamalarından ana altı kalite yönetim boyutları (Tablo 1'de detaylı olarak inceleyiniz) ortaya çıkarıldıktan sonra, anket ifadeleri uygun olarak düzenlenmiştir. Özellikle, anket sorularının ifadeleri oluşturma açısından genel anket ilkelerinin kullanılması anket dizaynı için önemlidir<sup>46</sup>. Genel olarak, anket soruları kısa, basit, somut ve spesifik olmalıdır<sup>47</sup>. Negatif kelime veya ifadeler yer verilmemeli, bir ifadede iki soru birden sorulmamalı, öneri veya yönlendirici sorular sorulmamalı, çok muğlak veya yabancı kelime veya ifadelerin kullanılmasına dikkat edilmelidir<sup>48</sup>. Ayrıca, hassas ve hafıza ile ilgili sorulardan kaçınılmalıdır<sup>49</sup>. Bu yukarıda bahsedilen anket soruları oluşturma ilkelerini göz önüne alınarak mevcut çalışma alanı (konaklama sektörü), kalite yönetim uygulamaların tanımları bu çalışmanın amacına uygun şekilde değiştirilmiştir (Bakınız Tablo 1).

---

46 Iarossi, Giuseppe, *The Power of Survey Design: A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting, Results, and Influencing Respondents*, World Bank Publications, London, 2006.

47 Belson, William A., *Validity in Survey Research*, Brookfield, Gower, VT, 1986.

48 Belson, a.g.e., 1986.

49 Iarossi, a.g.e., 2006.

**Tablo 1:** Kalite Yönetim Uygulamaları ve Göstergeleri

Kalite Yönetim Uygulama Boyutları/Faktörleri	Göstergelerin Tanımları
Üst Yönetim Liderliği	Kaliteyle ilişkili uygulamaları desteklemek için üst yönetim tarafından sorumluluğun kabulü; kalite yönetiminle ilişkili uygulamaları yürütmek için gerekli olan kaynakların ayrılması; kalite planlama süreci için stratejilerin kullanılabilirliği; planlanan sonuçların karşılaştırarak sonuç değerlendirilmesi.
Müşteri Odaklı	Müşterilerle sürekli temas; müşteri tatmin anketlerin kullanımı; ürün ve hizmet dizaynında müşteri katılımı; müşteri şikayetlerin takibi.
Kalite Veri & Raporlaması	Kalite verilerin kullanılabilirliği (kusur ve hata çizelgeleri; kontrol çizelgeleri); kalite verilerin kullanımı; kalite verilerin zamanında tutulmaları.
İnsan Kaynakları Yönetimi	Temel istatistik teknikleri eğitimin verilmesi (histogram ve kontrol çizelgeleri gibi); ileri istatistik teknikleri eğitimi (deney tasarımı, regresyon analizi gibi); kaliteyle ilişkili öneriler geliştirilmesi için personel katılımı; insan kaynaklarından en iyi performansın sağlamak için çalışma ortamının sağlanması; farklı departmanlardan personellerle aylık toplantı yapılması.
Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler; gerekli ürünlerin net şartnameleri; ürün dizayn sürecinde tedarikçi kapasitelerinin göz önüne alınması.
Süreç Yönetimi	Standart talimatların kullanılması; süreçleri değerlendirmek için istatistiksel süreç kontrol tekniklerin kullanımı; süreçlerdeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel tekniklerin kullanılması; önleyici bakım hizmetlerinin kullanımı.

**Kaynak:** Saraph, Benson ve Schroeder, (1989); Flynn, Schroeder, Sakakibara, (1995); Powell (1995); Ahire, Golhar ve Waller, (1996); Samson ve Terziovski (1999); Kaynak ve Hartley (2008); Lakhal, (2009); Jaca ve Psomas (2015); Elshaer ve Agustyn (2016); Tari vd. (2017).

Kalite yönetimi, altı kalite boyutlarını kullanarak bu çalışmada ölçülmüştür. Bu nedenle, bu kalite yönetim uygulamaları kalite yönetim kuramının fonksiyonları olarak görülmektedir. Mevcut araştırma için algısal finansal performans göstergeleri olarak “işgören tatmini” ve “maliyet” unsurları konaklama işletmeleri için uygun görülmüştür.

### 3.2. Örneklem

Hedef kitle ise; “evrenden seçilecek örnek” olarak tanımlanabilir<sup>50</sup>. Mevcut çalışmanın hedef kitlesi araştırmanın başlığından da anlaşılacağı gibi Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otelleri kapsamaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı online olarak kendi internet sayfasından yıllık olarak yayınlamış olan turizm işletme belgeli tesis sayıları bu çalışma için örnekleme oluşturmaktadır. 31.12.2015 tarihli Bakanlık istatistik verilerine göre Türkiye’de 1.142 otel işletmesi (dört yıldız 657 otel ve beş yıldız 485 otel) mevcuttur. Dört ve beş yıldızlı oteller tamamının hedef kitle olarak seçilmesinin nedeni ise anket yönteminin düşük geri dönüş oranından kaynaklanmaktadır.

Kullanılan veri toplama tekniğinin (kendi kendine doldurulan anket) düşük geri dönüş oranının göz önüne alınarak, birkaç ihtiyati tedbir mevcut çalışma anketinin geri dönüş oranını artırmak için alınmıştır. Bunlardan birincisi, katılımcıların araştırılan konu hakkında bilgili olmalarından emin olunmalıdır. Bu nedenle, mevcut çalışmanın anketi otel genel müdürleri tarafından doldurulması için seçilmiştir. Çünkü, otel genel müdürleri anketin doldurulması için gerekli bilgilere (kalite yönetimi uygulamaları ve performans verileri) sahip ve yetkileri mevcuttur. İkinci olarak, katılımcıya sorular hakkında düşünmek ve gerekli zaman tanımak için anketler otellerin e-mail adreslerine açıklayıcı üst yazıyla gönderilmiştir. Bu, Cooper ve Schinder (1998) ileri sürdüğü anket yapımının avantajlarından biri olarak katılımcıya zaman tanınması ile tutarlıdır. Üçüncü olarak, anket soru ifadelerinin 5’li Likert ölçeği olarak hazırlandığı için otel genel müdürlerinin doldurmaları daha basit olacaktır. Dördüncü olarak, anketlerle toplanan verilerde gizlilik açıkça belirtilmiştir. Bu nedenle, otel genel müdürlerin katılımının artırılması sağlanacaktır. İlave olarak, kişisel ve işletme bilgileri gibi hassas bilgiler anketin en son bölümünde isteğe bağlı olarak bırakılmıştır. Bu, Sapsford ve Jupp (2006) çalışmasıyla tutarlıdır. Çünkü, bu yazarlar, eğer araştırma ölçeğinde hassas soruların başlarda olması, anketin doldurulması veya gerekli bilgilerin doldurulmasını tehlikeye atacağını ileri sürmüşlerdir.

Anketlerin dönüş oranını arttırmak için yukarıda bahsedilen tedbirler alındıktan sonra, anketlerin gönderilmesi Haziran 2015 ila Mart 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler için dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin iletişim bilgileri T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Türkiye Otelciler Birliğinden alınmışlardır. Başlangıç aşamasında 400 anket (şehir ve resort otelleri eşit şekilde) gönderilmiştir. Sadece 15 anket otel işletmelerinden geri dönüş sağlanmıştır. Bu başlangıç aşamasında gönderilen anketlerden %4 geri dönüş oranı gerçekleşmiştir. İlk aşamada gerçekleşen bu oran Cooper ve Schilinder (1998) iddiası ile tutarlıdır. Bu iddia da yazarlar, e-mail ile gönderilen anketler düşük maliyetli ve büyük coğrafyada araştırma yapılabilme avantajına sağmalarına rağmen, anketlerin geri dönüş oranına düşük kalmasına maruz kalmaktadırlar.

Sonraki aşamada, düşük olan anket geri dönüşleri artırmak için araştırmacı değişik bir taktik izlemiştir. Bu taktikte, otel işletmelerin genel müdürlerine anketler tekrar gönderilmeden önce aranıp, kendilerine ulaşacak anketlerin araştırma amaçları,

50 Sencer, Muzaffer, Toplum Bilimlerinde Yöntem, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1989.

içerikleri ve gizlilik konuları hakkında tekrar bilgi verilmiştir. Sonuç olarak, toplam 388 anket ikinci aşamada belirlenen taktik ile otel yöneticilerine gönderilmiş olup, 297 anket otel yöneticilerinden geri dönüş gerçekleşmiştir. Bu 297 anketten 7 anket ise, otel yöneticilerinin büyük oranda anketi eksik bırakmaları sonucu mevcut araştırmadan çıkartılmışlardır. Bu mevcut araştırma 290 geçerli anket kullanılmış olup, anketlerin geri dönüş başarı oranı %73 olarak gerçekleşmiştir. Buna ilave olarak, örneklem literatür incelemesi sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda binin (1.000) üzerinde büyüklüğe sahip bir evrende 0,05 hata payı ile örneklem büyüklüğünün 278 olması gerektiği hesaplanmıştır<sup>51</sup>. Bu nedenle, araştırma verileri için geçerlik konusu (290 anket) yeterli görülmektedir.

### 3.3. Veri Analizi

Araştırmada her bir değişkenin ifadeleri gözden geçirilmiştir (Bakınız Tablo 3). Her bir ifadenin ortalamaları ve standart sapmaları tespit edilmiştir. Sonra, ön analizde, eksik ve uç değerleri araştırılmış olup, ayrıca örneklem büyüklüğü ve grup veya değişkenler arasında farklılıkları ölçmek için örneklem önyargısı dahil edilmiştir. Daha sonra, araştırmanın tanımlayıcı analizleri değerlendirilmiştir. Mevcut çalışma, faktör analizi için en yaygın yaklaşımı olan Temel Bileşenler Analizini (Principal Components Analysis) kullanılmıştır<sup>52</sup>. Dahası, varimax orthogonal rotation, en iyi ve net çözümler elde etmek için uygulanmıştır. Faktör analizinde keşfedilen faktörlerin algısal performans üzerine regresyon analizleri uygulanmıştır.

### 3.4. Araştırma Bulguları

Bu araştırma analizi bulguları birçok aşamadan oluşmaktadır. Birincisi, ön analiz, eksik veri, uç değerler, normallik, doğrusallık gibi araştırma konularını kapsamaktadır. Sonraki aşamada, anketleri dolduran katılımcıların yönetici oldukları konaklama işletmelerinin yıldızı, yönetim şekli ve konumları (şehir veya resort oteli olması gibi) tanımlayıcı analizleri içermektedir. Son aşamada, çok değişkenli analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu aşamada, keşfedici faktör analizi, kalite yönetim uygulamalarını tespit etmek için kullanılmıştır. Daha sonra, analiz sonucunda tespit edilen kalite yönetim uygulamalarının algısal finansal performans üzerine etkileri regresyon analiziyle ölçülmüştür.

#### 3.4.1. Ön analiz

Bu aşama, veriler analiz öncesi taramayı kapsamaktadır. Ön analizde, eksik ve uç değerleri araştırılmış olup, ayrıca örneklem büyüklüğü ve grup veya değişkenler arasında farklılıkları ölçmek için örneklem önyargısı dahil edilmiştir.

---

51 Sencer, a.g.e., 1989.

52 Tabachnick, Barbara ve Linda Fidell, Using Multivariate Statistics, 5. Baskı, Pearson Education, USA, 2007.

Mevcut çalışmada, eksik verileri kontrol etmek için, SPSS paketi kullanılarak minimum ve maksimum değerler incelenmiştir. Araştırmada, geri dönüşü gerçekleşen anket sayısı 297'dir. Bu anketlerden yedi tanesi, çok eksik doldurulması nedeniyle araştırma örnekleminden çıkarılmıştır. Bu yedi anket toplam örneklemin %2'sini oluşturmaktadır. Bu nedenle, eksik veri problemi ciddi gözükmemektedir. Sonuç olarak, mevcut çalışmada 290 geçerli anket veri analizde kullanılmıştır. Sonraki bölümde araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri incelenecektir.

### **3.4.2. Tanımlayıcı istatistikler**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara anket yöntemi ile yöneltilen soruların tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Genel değerlendirmede, ilk olarak, araştırma ya katılan otel işletmelerin oda, yıldız, personel sayıları, yönetim şekli ve lokasyon türleri ile ilgili frekans ve yüzdesel dağılımları incelenmiştir. İkinci olarak, kalite yönetimi uygulamaları ve algısal finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır.

İlk olarak, araştırmaya katılan otel işletmeleri hakkında genel özellikleri incelemek için frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir.

Katılımcılara işletmelerinin büyüklükleri oda sayıları sorularak elde edilmiştir. Katılımcıların %39 (n=113) ile 201-400 oda sayısı olan gruptan elde edilmiştir. Bu gruba, %34,8 (n=101) ile 1-200 oda sayısı olan grup takip edip, %26,2 (n=76) ile 401 ve üzeri oda sayısı olan otel işletmelerinden veriler elde edilmiştir. Kalite göstergesi olarak otel yıldız sistemi kullanılmaktadır. Araştırma, kuramsal çerçevesi nedeniyle 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini hedeflemiştir. Araştırma, %70 (n=203) ile 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Diğer taraftan, 4 yıldızlı otel işletmeleri ise %30 (n=87)'unu oluşturmaktadır. Otel işletmelerininin yönetim şekilleri yarısından çoğu (%54,8; n=159) bağımsız otel işletmelerinden oluşmaktadır. İkinci olarak, yönetim kontratı ile işletilen otel işletmelerinden (%29,7; n=86) oluşmaktadır. Franchising yönetim şekliyle işletilen oteller %15,5 (n=45) ile en düşük araştırma grubunu oluşturmuştur. Araştırmada bağımsız otel işletmelerinin yarıdan fazla olması, lokasyon türünde resort otellerinin çoğunlukta olmasının etkisi görüldüğü izlenimi yaratmaktadır. Bununla beraber, katılımcı otel işletmelerin personel sayısına bakıldığında, %52,4 (n=152) ile 151- 300 personel sayısı grubunda otel işletmelerin yoğunlaştığı görülmektedir. İkinci grup, %29,7 (n=86) ile 1-150 arası personel sahip olduğu otelleri kapsamaktadır. 301 ve üzeri personel sayısına sahip otel işletmeleri %17,9 (n=52) üçüncü grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan otel işletmelerin %84,1 (n=244) resort otel işletmesi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, şehir otelleri %15,9 (n=46) ile şehir lokasyonlarında yer aldığı görülmektedir.



**Tablo 2:** Araştırmaya katılan otel işletmelerin özellikleri (n=290)

Oda Sayısı	f	%	Personel Sayısı	f	%
1-200 arası	101	34.8	1-150 arası	86	29.7
201-400	113	39	151-300	152	52.4
401 ve üzeri	76	26.2	301 ve üzeri	52	17.9
Yıldız Sayısı	f	%	Otel Lokasyon Türü	f	%
4 yıldız	87	30	Şehir oteli	46	15.9
5 yıldız	203	70	Resort oteli	244	84.1
Yönetim Şekli	f	%			
Franchising	45	15.5			
Yönetim Kontratı	86	29.7			
Bağımsız oteller	159	54.8			

Tablo 3’de kalite yönetim uygulamaları ve finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Her bir kalite yönetimi uygulaması için kullanılan ifadelerin ortalamaları aşağıda incelenmiştir. İlk olarak, kalite yönetimi uygulamalarından üst yönetim liderliği için kullanılan ifadelerin ortalamaları verilmiştir. Buna göre, “Otel faaliyet raporları (ortalama doluluk, ortalama günlük oda fiyatı, pazar payı, gelir ve giderler gibi) planlanmış hedeflerle karşılaştırılıp değerlendirilmektedir” ifadesi :4,33’lük ortalama ile en yüksek üst yönetim liderliği ifadesi olarak tespit edilirken, ikinci en yüksek ortalama :4,19’luk ortalama ile “Otel yönetimi, kalite yönetimiyle ilgili uygulamaları yapmak için gerekli finansal kaynakları sağlar” ifadesi olarak tespit edilmiştir. Üst yönetim liderliği boyutuna ilişkin en düşük ortalama “Otelimizde kurulmuş kalite planlama sistemi mevcuttur” (:3,87) ifadesinde hesaplanmıştır. İkinci olarak, insan kaynakları yönetimi boyutunu ölçen tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Bu boyutta, en yüksek ortalamanın “Departman müdürleri işgören performansını arttıracak bir çalışma ortamı sağlamaktadır” ifadesinde hesaplandığı görülmüştür (:4,20). Bu ifadeyi sırasıyla “Kalite ile ilgili görüş ve önerileri tartışmak için farklı departman personellerin katıldığı aylık rutin toplantılar gerçekleştirilmektedir” (:4,07), “Otel personelinin kalite ile ilgili önerileri dikkate alınmaktadır” (:4,01), “Otel personeline istatistik teknikleri (rapor ve kontrol şemaları ve regresyon analizi vs.) ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmektedir” (:3,86) ve “Bütün otel departmanları kalite yönetimi ile ilgili faaliyetlere katılmaktadır” (:3,78) ifadeleri izlemektedir. Bu boyutta, en yüksek ortalama, iyi bir çalışma ortamının oluşturulması performansı arttıracak düşünülmesi gözlenmektedir. Üçüncü kalite yönetim boyutunda, müşteri odaklılığını ölçen ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu boyutta, en yüksek ortalamanın “Otelimiz müşteri şikâyetlerini zamanında çözmek için etkili bir sisteme sahiptir” (:4,47) hesaplandığı görülmektedir.

Bu ifadeyi sırasıyla “Yeni ürün tasarlama sürecinde müşterilerimizin gereksinimlerini göz önünde bulunduruyoruz” (:4,37) ve “Otel üst yönetimimiz müşteri memnuniyet anket sonuçlarını takip etmektedir” (:4,34) ve “Yeni gereksinim ve ihtiyaçları öğrenmek için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz” (:4,15) ifadeleri izlemektedir. Müşteri odaklılığı boyutuna ilişkine en düşük ortalama “Yeni ürünlerimizi tanıtmak için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz” (:4,04) ifadesinde hesaplanmıştır. Kalite yönetimi uygulamalarından dördüncü boyut olan tedarikçi yönetimini ölçen ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu kalite boyutunda en yüksek ortalamanın “Otelimiz talep ettiği ürün standartlarını tedarikçilere bildirir” (:4,48) ifadesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla “Otelimiz itibarı yüksek ve güvenilir tedarikçiler ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışır” (:4,41) ve “Otelimiz ürün tasarlama sürecinde tedarikçilerin yeteneklerini göz önüne almaktadır” (:4,21) şeklinde hesaplanmıştır. Beşinci kalite yönetim boyutu olan kalite veri & raporlamasının tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu kalite boyutunda kullanılan ifadelerin ortalamaları birbirlerine yakın çıkan sonuçlar üretmiştir. En yüksek çıkan ifade “Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır” :3,99 olarak hesaplanırken, “Otelimiz, personel performansını değerlendirmek için kalite verilerini kullanır” ifadesinin ortalaması :3,93 ve “Otelimiz personelini kalite verileri (kusur ve hata oranları; kontrol şemalarını) hakkında bilgilendirir” ifadesi de :3,92 şeklinde hesaplanmıştır. Kuramsal çerçevede altıncı boyut olarak, kalitenin süreç yönetimine ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu kalite boyutunda, en yüksek ortalamanın “Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır” (:4,15) ifadesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu ifadeyi, “Otel personelimizin görev ve sorumlulukları standardizasyonu sağlanmış talimatlarla belirlenmektedir” (:4,12) ifadesi izlemektedir. Süreç yönetimi boyutunda en düşük ifade ise “Otelimiz, hizmet sunum süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel teknikler kullanır” (:3,76) ifadesinde hesaplanmıştır.

Son olarak, araştırmanın algısal finansal performansını ölçmeye yönelik ifadelerinin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Buna göre, “Otelimizde işgören memnuniyeti yüksektir” ifadesinin ortalaması :4,25 olarak hesaplanırken, “Otelimizin maliyetleri düşüktür” ifadesinin ortalaması :3,57 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3: Kalite yönetimi uygulamaları ve finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin aritmetik Ortalamaları

		n		SS
<b>Üst Yönetim Liderliğini ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
1	Otel yönetimi, kalite yönetimiyle ilgili uygulamaları yapmak için gerekli finansal kaynakları sağlar.	290	4,19	0,93
2	Otelimizde kurulmuş kalite planlama sistemi mevcuttur.	290	3,87	1,12
3	Otel faaliyet raporları (ortalama doluluk, ortalama günlük oda fiyatı, pazar payı, gelir ve giderler gibi) planlanmış hedeflerle karşılaştırılıp değerlendirilmektedir.	290	4,33	0,85
<b>İnsan Kaynakları Yönetimini ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
4	Bütün otel departmanları kalite yönetimi ile ilgili faaliyetlere katılmaktadır.	290	3,78	1,13
5	Otel personeline istatistik teknikleri (rapor ve kontrol şemaları ve regresyon analizi vs.) ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmektedir.	290	3,86	1,02
6	Kalite ile ilgili görüş ve önerileri tartışmak için farklı departman personellerinin katıldığı aylık rutin toplantılar gerçekleştirilmektedir.	290	4,07	0,96
7	Otel personelinin kalite ile ilgili önerileri dikkate alınmaktadır.	290	4,01	0,75
8	Departman müdürleri personel performansını arttıracak bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	290	4,20	0,84
<b>Müşteri Odaklılığını ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
9	Yeni gereksinim ve ihtiyaçlarını öğrenmek için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	290	4,15	0,93
10	Yeni ürünlerimizi tanıtmak için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	290	4,04	0,94
11	Yeni ürün tasarlama sürecinde müşterilerimizin gereksinimlerini göz önünde bulundururuz.	290	4,37	0,77
12	Otel üst yönetimimiz müşteri memnuniyet anket sonuçlarını takip etmektedir.	290	4,34	0,82
13	Otelimiz müşteri şikâyetlerini zamanında çözmek için etkili bir sisteme sahiptir.	290	4,47	0,73
<b>Tedarikçi Yönetimini ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
14	Otelimiz itibarı yüksek ve güvenilir tedarikçiler ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışır.	290	4,41	0,83

15	Otelimiz talep ettiği ürün standartlarını tedarikçilere bildirir.	290	4,48	0,67
16	Otelimiz ürün tasarlama sürecinde tedarikçilerin yeteneklerini göz önünde almaktadır.	290	4,21	0,78
<b>Kalite Veri &amp; Raporlamasını ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
17	Otelimiz personelini kalite verileri (kusur ve hata oranları; kontrol şemalarını) hakkında bilgilendirir.	290	3,92	0,92
18	Otelimiz, personel performansını değerlendirmek için kalite verilerini kullanır.	290	3,93	0,94
19	Otelimiz, kalite amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir süreç izler.	290	3,99	0,87
<b>Süreç Yönetimini ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
20	Otel personelimizin görev ve sorumlulukları standardizasyonu sağlanmış talimatlarla belirlenmektedir.	290	4,12	0,87
21	Otelimiz, hizmet sunum süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel teknikler kullanır.	290	3,76	0,98
22	Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır.	290	4,15	0,85
<b>Finansal Performansı ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
23	Otelimizde işgören memnuniyeti yüksektir.	290	4,25	0,71
24	Otelimizin maliyetleri düşüktür.	290	3,57	1,03

(1) Kesinlikle katılmıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum anlamlarını ifade etmektedir.

### 3.4.3. Keşfedici faktör analiz sonuçları

Faktör analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Değişken grupları arasındaki ilişkilerin altında yatan birlikteliğin ortak örüntülerin hangi faktörler içinde tanımlanacağı ilişkileri basit anlamda ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile analiz, veri grubunda yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak özellikleri kurmayı amaçlamaktadır.

Araştırmada keşfedici faktör analizini yapmak için gerekli şartlar oluşturulmuştur. Birincisi, mevcut çalışma için gerçekleştirilen anket sayısı 290'dır. Bu anket sayısı, Tabacknick ve Fidell (2007) göre, yeterlidir. İkincisi, faktör analizin gerçekleştirilebilmesi için KMO örneklem değerinin en az 0,60 üzerinde çıkması beklenmekte, 0,80 üzerindeki değerler "çok iyi", 0,90 üzerindeki değerler ise "mükemmel" olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da 0,05'den küçük gerçekleşmesi örneklem büyüklüğünün yeterliliği açısından faktör analizinin ön koşulunu oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan ifadelerin faktör analizi örneklem yeterliliğinin

ölçümü (KMO) 0,784 olup, ayrıca, Bartlett's Test of Sphericity 4989,294, df'i 153 ve anlamlığı 0.000 olarak göstermektedir. Son olarak, eksik veriler ve uç değerlerle ilgili olarak iddialar yukarıda açıklandığı gibi tatmin edicidir. Genel olarak, bu mevcut çalışmanın veri seti faktör analizi için temel gereksinimleri tamamlanmış düzeydedir<sup>53</sup>.

**Tablo 4:** Keşfedici Faktör Analizi için KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4989,294
	df	153
	Sig.	0,000

#### 3.4.4. Faktör çıkarımı

Mevcut çalışma, faktör çıkarımı için en yaygın yaklaşımı olan Temel Bileşenler Analizini (Principal Components Analysis) kullanılmıştır<sup>54</sup>. Dahası, varimax orthogonal rotation, en iyi ve net çözümler elde etmek için uygulanmıştır.

Temel bileşenler faktör çıkarımı yöntemiyle keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. Bu keşfedici faktör analizin sonuçların sunumu Tablo 5'de görsel olarak incelenmek üzere aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5'de görüldüğü gibi analiz sonucunda dört faktöre ulaşılmıştır. Bunlardan birincisi, varyansın %51,5'ni açıklayan "Üst Yönetim Liderliği" ; ikincisi, varyansın %9,3'nü açıklayan "Müşteri Odaklılığı"; üçüncüsü, varyansın %6,7'ni açıklayan "Tedarikçi Yönetimi" ve dördüncüsü, toplam varyansın %5,7 açıklayan "İnsan Kaynakları Yönetimi" faktörleridir. Bu dört faktör toplam varyansın %73,1 açıklamaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda dört faktörün de Alpha değerlerinin uygun olarak gözlemlenmiştir.

Bunlara ilave olarak, kalite yönetim boyut ifadelerinden sadece madde 5 ve madde 12 çıkarılmıştır. Çünkü bu iki ifade iki faktöre aynı oranda yükleme yaptığı gözlemlenmiştir.

53 Tabachnich ve Fidell, a.g.e., 2007.

54 Tabachnich ve Fidell, a.g.e., 2007.

**Tablo 5:** Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	$\alpha$
<b>Faktör 1: Üst Yönetim Liderliğı</b>		<b>10,303</b>	<b>51,516</b>	<b>0,923</b>
KYU2: Otelimizde kurulmuş kalite planlama sistemi mevcuttur.	1,069			
KYU4: Bütün otel departmanları kalite yönetimiyle ilgili faaliyetlere katılmaktadır.	0,906			
KYU1: Otel yönetimi kalite yönetimi ile ilgili uygulamaları yapmak için finansal kaynakları sağlar.	0,723			
KYU18: Otelimiz, personel performansını değerlendirmek için kalite verileri kullanılır.	,721			
KYU19: Otelimiz, kalite amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir süreç izler.	0,630			
KYU17: Otelimiz personelini kalite verileri (hata oranları; kontrol şemaları) hakkında bilgilendirir.	0,627			
KYU21: Otelimiz, hizmet sunum süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel teknikler kullanılır.	0,597			
<b>Faktör 2: Müşteri Odaklılığı</b>		<b>1,863</b>	<b>9,317</b>	<b>0,891</b>
KYU9: Yeni gereksinim ve ihtiyaçlarını öğrenmek için müşterimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	1,001			
KYU10: Yeni ürünlerimizi tanıtmak için müşterimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	0,957			
KYU11: Yeni ürün tasarlama sürecinde müşterilerimizin gereksinimlerini göz önünde bulundururuz.	0,842			
KYU3: Otel faaliyet raporları (ortalama doluluk, ortalama günlük oda fiyatı, pazar payı, gelir ve giderler gibi) planlanmış hedeflerle karşılaştırılıp değerlendirilmektedir.	0,570			
KYU22: Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır.	0,502			
KYU20: Otel personelimizin görev ve sorumlulukları standardizasyonu sağlanmış talimatlarla belirlenmektedir.	0,438			
<b>Faktör 3: Tedarikçi Yönetimi</b>		<b>1,344</b>	<b>6,720</b>	<b>0,831</b>

<b>KYU14:</b> Otelimiz itibarı yüksek ve güvenilir tedarikçiler ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışır.	0,997			
<b>KYU15:</b> Otelimiz talep ettiği ürün standartlarını tedarikçilere bildirir.	0,891			
<b>KYU13:</b> Otelimiz müşteri şikâyetlerini zamanında çözmek için etkili bir sisteme sahiptir.	0,864			
<b>KYU16:</b> Otelimiz ürün tasarlama sürecinde tedarikçilerin yeteneklerini göz önünde almaktadır.	0,557			
<b>KYU8:</b> Departman müdürleri personel performansını arttıracak bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	0,420			
<b>Faktör 4: İnsan Kaynakları Yönetimi</b>		<b>1,143</b>	<b>5,714</b>	<b>0,796</b>
<b>KYU6:</b> Kalite ile ilgili görüş ve önerileri tartışmak için farklı departman personellerinin katıldığı aylık rutin toplantılar gerçekleştirilmektedir.	0,971			
<b>KYU7:</b> Otel personelinin kalite ile ilgili önerileri dikkate alınmaktadır.	0,744			

Keşfedici faktör analizi bulguları faktör yüklemeleri, öz değerleri, varyans yüzdesi ve Alpha değerleri benzerlik göstermiştir. Bu nedenle, keşfedici sonuçları mevcut araştırma için geçerli ve güvenilir bulunmuştur.

### 3.4.5. Kalite yönetim faktörlerin çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmesi

Araştırmanın temel amacı kalite yönetim uygulamaların algısal finansal performans üzerindeki etkisini ölçmektir. Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi araştırma ölçeğin analizi sonucunda kalite yönetimi oluşturan dört ayrı faktör tespit edilmiştir. Bu bölümde, kalite yönetim faktörlerinin algısal finansal performans üzerine etkisi incelenecektir. Bu etkinin incelenebilmesi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yöntem olarak ise oluşturan dört faktörün her biri üzerindeki etkisi ayrı regresyon analizi yapılarak incelenmiştir.

Araştırmada keşfedilen kalite yönetim boyutlarının (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) algısal finansal performans (işgören tatmini ve maliyet) üzerine etkileri aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir. Kalite yönetim uygulamaların her iki finansal performans göstergeleri üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi mevcuttur ( $p < 0,05$ ). Algısal finansal performans göstergesi olan işgören tatminini sırasıyla tedarikçi yönetimi (0,58), müşteri odaklılığı (0,53), insan kaynakları yönetimi (0,44) ve üst yönetim liderliği (0,36) tarafından doğrudan etkilenmiştir. Algısal finansal performansın diğer göstergesi olan maliyet ise sırasıyla müşteri odaklılığı (0,30), tedarikçi yönetimi (0,25), üst yönetim liderliği (0,24) ve



insan kaynakları yönetimi (0,15) olarak doğrudan etkilendiği görülmektedir. Sonuç olarak, her iki finansal performans göstergelerinin etkileniş sıraları farklı olmasına rağmen, doğrudan ve anlamlı olarak etkilenmişlerdir.

**Tablo 6:** Kalite Yönetimi Faktörlerinin Algısal Finansal Performans Üzerine Etkisi

Kalite Yönetimi Faktörleri ve Finansal Performans İlişkisi	Standartlaşmış Katsayılar Beta	t	P
Ust Yönetim Liderliği >> İş gören Tatmini	0,355	7,794	0,000
Ust Yönetim Liderliği >> Maliyet	0,239	4,533	0,000
Müşteri Odaklılığı >> İş gören Tatmini	0,533	10,851	0,000
Müşteri Odaklılığı >> Maliyet	0,296	5,458	0,000
Tedarik Yönetimi >> İş gören Tatmini	0,576	12,145	0,000
Tedarik Yönetimi >> Maliyet	0,250	4,991	0,000
İK Yönetimi >> İş gören Tatmini	0,435	8,099	0,000
İK Yönetimi >> Maliyet	0,148	2,587	0,010

Bağımlı Değişken: İş Gören Tatmini ve Maliyet.

Araştırmada, kalite yönetim uygulamalarının finansal performans üzerine etkisi verilere göre anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını ölçmek amacıyla toplam altı hipotez kurulmuştur. Araştırmanın bundan önceki bölümlerinde bu hipotezlerin her biri teker teker analiz edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 7’de ise söz konusu hipotezler toplu şekilde sıralanmış ve “kabul” veya “red” olarak analizlerin sonuçları verilmiştir. Hipotezlerinin sıralandığı Tablo 7’de kabul edilen hipotezler anlamlı farklılıkların bulunduğu hipotezler olup reddedilen hipotezler ise tam aksine, anlamlı farklılığın bulunmadığı hipotezleri oluşturmaktadır. Kurulan hipotezlerin dört tanesinin kabul edildiği, diğer bir ifade ile söz konusu hipotezler için anlamlı farklılıklar bulunduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 7:** Araştırma Hipotezlerine İlişkin Kabul/Red Tablosu

H1	Üst yönetim liderliği firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H2	İnsan kaynakları yönetimi firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H3	Müşteri odaklılığı firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H4	Tedarikçi yönetimin finansal performans üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H5	Kalite veri ve raporlaması firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Red
H6	Süreç yönetimi firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Red

#### 4. BULGULARIN TARTIŞILMASI

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesinde (otel finansal performans üzerine kalite yönetimin etkisi), kalite yönetimi uygulamalarının otel finansal performans üzerine pozitif etkiye sahip olduklarını göstermektedirler. Daha spesifik olarak, araştırma bulguların otel finansal performans üzerine üst yönetim liderliğinin, müşteri odaklılığının, tedarikçi yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin çok önemli rolü vurgulamaktadır. Kalite yönetim boyutu olan üst yönetim liderliğini uygulayan oteller, müşteri odaklılığı ve insan kaynakları yönetimi olan uygulamaları benimsemeleri yüksek olasılıktır. Bu nedenle, kalite yönetim uygulamalarının bütününe uygulamak için genel müdürleri ikna etmede etkili olduklarıdır. Diğer bir deyişle, bu sonuçlar, Powell (1995), Dow, Samson ve Ford, (1999) ve Sila ve Ebrahimpour (2005) çalışmalarıyla benzer sonuçlar üretmiş olup, kalite yönetim uygulamalarının birbirine bağlı olma varsayımı için güçlü kanıt sağlamaktadır. Bu sonuçlar ayrıca başka araştırmacılar tarafından da desteklenmişlerdir.<sup>55,56,57,58,59,60,61</sup> Daha detaylı bilgi verildiğinde, üst yönetim liderliği istatistiksel olarak finansal performans üzerine doğrudan anlamlı etkiye sahiptir. Regresyon analizleri de bu sonuçları ( $P < 0.001$  anlamlı değeriyle 0,253 Standartlaşmış Katsayılar Beta değeriyle birlikte) desteklemektedir. Algısal finansal performans üzerine üst yönetim liderliğinin anlamlı ve pozitif etkisi şu şekilde yorumlanmalıdır. Otel üst yönetim liderliğinin kalite yönetiminin ölçülebilir hedeflerine uygun şekilde uygulamasıyla otel finansal performansının

55 Flynn, Schroeder ve Sakakkibara, a.g.e., 1995.

56 Hendricks ve Singhal, a.g.e., 1997.

57 Easton ve Jarell, a.g.e., 1998.

58 Kaynak, a.g.e., 2003.

59 Zu, Douglas ve Fredendall, a.g.e., 2008.

60 Su vd., a.g.e., 2008

61 Zu, a.g.e., 2009.

arttığını göstermektedir. Bu ölçülebilir kalite yönetim hedefleri, belirlenmiş bir zaman çizelgesine göre gerçekleştirilmesi için sistemsel adımların ortaya konması gerekmektedir. Buda, zaman çizelgesine göre gerçekleşen otel finansal sonuçların hedeflenen sonuçlarla karşılaştırılarak değerlendirilmesi ve ilgili kalite yönetim uygulamaları (müşteri odaklılığı, tedarik yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kalite veri ve raporlaması ve süreç yönetimi) için gerekli finansal kaynakların sağlanmasıyla gerçekleştirilmelidir. Bu sonuçlar, daha önce yayınlanmış bulgular ile karşılaştırıldığında doğrulanmaktadır<sup>62,63,64;65,66,67</sup>. Hatta, diğer çalışmaların bulguları, mevcut çalışmadan farklı araştırma yöntemlerin kullanılması ve farklı sektörlerde yapılmış olmasına rağmen, doğrulanmaktadır. Benzer sonuçların ortaya çıkmasının nedenlerinden biri de, kalite yönetim kuramını ölçmek için kullanılan benzer boyutların kullanılmasından dolayıdır. Buna aksi olarak, finansal performans üzerine üst yönetim liderliğinin pozitif etkisi, daha önce yayınlamış bazı ampirik çalışmalarla çelişmektedir<sup>68,69;70;71</sup>. Bu çelişki, sadece kullanılan araştırma yöntemleri ve veri analiz tekniklerindeki farklılıklar değil, ayrıca kalite yönetimi ve sonucu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bu çalışmaların benimsediği yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır.

Diğer taraftan, araştırma bulguları insan kaynakları yönetiminin finansal performans üzerine pozitif etkisi daha önce yapılmış bazı çalışmaların bulgularıyla tutarlılık göstermemektedir. Bu çelişki, yapılan çalışmaların bazılarında insan kaynakları yönetimi ve finansal performans arasında doğrudan ilişkiye bakılmaksızın araştırılan insan kaynakları yönetimi olmuş<sup>72;73;74</sup>, diğer yandan ise, çalışma alanlarındaki farklılıklardan kaynaklanmıştır. Bir çok araştırmaların üretim firmalarında ve farklı ülkelerde (ABD, İspanya, Avustralya gibi ülkelerde) yapıldığı görülmektedir.

Bu bulgular (finansal performans üzerine insan kaynakları yönetimin doğrudan pozitif etkisi) özellikle gösteriyor ki; bütün otel departmanları kalite yönetimi faaliyetlerine dahil edildiği zaman, otel yöneticilerin işgörenlerinin yeteneklerini en etkin şekilde kullanmalarını sağlayacak bir iş ortamını sağladıkları zaman otel finansal performansı iyileşmektedir. Yukarıda belirtilen konuda, sadece otel personeli hakkında temel istatistiksel tekniklerin (histogram ve kontrol şemaları vs.) eğitimi verilmesi ve kaliteyle ilgili önerileri tartışmak için farklı departmanlardan aylık personel

62 Powell, a.g.e., 1995.

63 Dow, Samson ve Ford, a.g.e., 1999.

64 Samson ve Terziovski, a.g.e., 1999.

65 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

66 Fening, Pesakovic ve Amaria, a.g.e., 2008.

67 Lakhali, a.g.e., 2009.

68 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

69 Kaynak, a.g.e., 2003.

70 Su vd., a.g.e., 2008.

71 Zu, Douglas ve Fredendall, a.g.e., 2008.

72 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

73 Kaynak, a.g.e., 2003.

74 Zu, Douglas ve Fredendall, a.g.e., 2008.

toplantıların düzenlemesi ve problemler meydana çıktıkça çözümler bulması değil, kaliteyle ilgili konularda daha proaktif olmak için en iyi önerilerin uygulanmasıdır.

Müşteri odaklılığın finansal performans üzerine doğrudan ve anlamlı olarak etkilediği araştırma bulguları tarafından ortaya çıkarılmıştır. Regresyon analizinin müşteri odaklılığının finansal performansına doğrudan ve anlamlı etkisi (Standartlaşmış Katsayılar Beta: işgören tatmini: 0,53 ve  $P < 0,000$ ; maliyet: 0,296 ve  $P < 0,000$ ) mevcuttur. Bu bulgu, Dow, Samson ve Ford, (1999), Samson ve Terziovski (1999), Rahman ve Bullock (2005), Lakhal, (2009), Fening, Pesakovic ve Amaria, (2008), ve Zehir ve Sadikoglu (2010) çalışmalarıyla tutarlılık göstermektedir. Bu sonuç, konaklama sektöründeki genel olarak kabul gören anlayış olan işletmelerin müşteri gereksinimlerini fazlasıyla karşılayarak karlılığı arttırmasıdır.

Tedarikçi yönetimi, otel finans performansı üzerine pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: işgören tatmini: 0,57 ve  $P < 0,000$ ; maliyet: 0,25 ve  $P < 0,000$ ) etkiye sahiptir. Bu bulgular, daha önceki çalışmalarla tutarlı görünmektedir<sup>75;76</sup>. Bu sonuç, güvenilir tedarikçilerle uzun dönemli sözleşmeler kaliteyi yansıtır, son tüketici ürün kalitesini belirlemektedir. Dahası, işletme ihtiyacını sağlamada tedarikçi yeteneklerin, finansal performansı arttırmak için müşteri gereksinimlerine cevap vermede işletmeye esneklik sağlayabilirler<sup>77;78;79;80</sup>. Ancak, diğer bazı çalışmaların bulguları performans üzerine tedarikçi yönetiminin pozitif etkisini desteklememektedir<sup>81;82</sup>. Bu farklılık, yukarıda bahsedilen çalışmalar ve mevcut çalışma arasında araştırma alanı farklılığından kaynaklanabilir. Örneğin, Dow, Samson ve Ford (1995) 698 ABD üretim firmalarını araştırmışlar; Powell (1995) çalışmasını 54 ABD üretim firmasında yapmıştır ve Sila ve Ebrahimpour (2005) çalışmalarını 220 ABD üretim firmasında yapmışlardır. Diğer taraftan, mevcut çalışmanın bulguları Türkiye'den 290 dört ve beş yıldızlı (resort ve şehir) otellerin araştırılmasıyla elde edilmiştir. Bu bulguların, tedarikçi yönetimin finansal performansı üzerine etkisi olduğu görülmüştür. Gelecek bölümde mevcut çalışmanın sonuç, sınırlılıkları ve öneriler ele alınacaktır.

## 5. SONUÇ, SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Algısal finansal performans üzerine kalite yönetiminin etkisi işgören tatmini ve maliyet performansı ile test edilmiştir. Bu test, regresyon analiziyle (Standartlaşmış Katsayılar Beta) yapılmıştır. Regresyon analizi, kalite yönetim boyutlarından üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin doğrudan otel işletmelerin finansal performansını etkilemiştir. Burada, kalite

75 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

76 Kaynak ve Hartley, a.g.e., 2008.

77 Ahire ve O'Saughnessy, a.g.e., 1998.

78 Rao, Solis ve Raghunathan, a.g.e., 1999.

79 Conca, Lopis ve Tari, a.g.e., 2004.

80 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

81 Powell, a.g.e., 1995.

82 Sila ve Ebrahimpour, a.g.e., 2005.

yönetimi boyutlarından süreç yönetimi ve kalite veri & raporlaması keşfedici faktör analizinde bulunmadığı için dahil edilmemiştir. Bu sonuçlar, Powell (1995), Dow, Samson ve Ford, (1999) ve Sila ve Ebrahimpour (2005) çalışmalarıyla tutarlıdır. Bu kalite yönetim çalışmaları sonuçlarındaki tutarlılık, bir kalite yönetim uygulamasının diğer kalite yönetim uygulamasını etkileyerek işletme performansını iyileştirebilir olarak açıklanabilir. Buda, birçok araştırmacı tarafından desteklenmiştir<sup>83,84,85,86</sup>.

Diğer taraftan, bu çalışmanın sonuçları bazı kalite yönetimi uygulamalarının kullanımı (süreç yönetimi ve kalite veri & raporlaması) açısından otel genel müdürleri için şüphe uyandırmıştır. Bu kalite uygulamaları, otel fonksiyonlarını yerine getirilmesinde birçok faydaları bulunmaktadır<sup>87</sup>. Fakat, otel genel müdürleri bu iki kalite yönetimi uygulamalarını (süreç yönetimi ve kalite veri ve raporlaması) gerçekten faydalı olan kalite yönetimi uygulamalarıyla (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) birlikte yanlış olarak uyguluyor olabilirler. Çünkü otel genel müdürleri hangi kalite yönetimi uygulamalarının gerçekten rekabet avantajı yarattığını fark edemezler. İlave olarak, mevcut çalışma bulguları, otel genel müdürlerine rekabet avantajı veren üst düzeyde bir performans başarmak için mevcut kalite yönetimi faaliyetlerini gözden geçirme ve değiştirme imkanı sağlayabilir.

Bu çalışma, ayrıca, anket araştırmasında yaygın olan sınırlılıktan muzdariptir. Çalışmada, diğer birçok çalışmalarda olduğu gibi, anket araştırmasının yetersiz zaman ve kısıtlı araştırma bütçesiyle yapılması sonucuyla araştırma sadece zamanın bir kesitini kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, araştırma anket araştırmasıyla anketler yapılmış olup, belli bir zaman diliminde veriler toplanmıştır. Bu sınırlılığı aşmak için boylamsal (longitudinal) araştırma dizaynı kullanılarak kalite yönetimi ve finansal performans arasındaki nedensel ilişkiler test edilmesi gereklidir.

Çalışmada dört ve beş yıldızlı oteller araştırılmıştır. Bu nedenle, bundan sonraki araştırmalar bir, iki ve üç yıldızlı otellerde kalite yönetiminin nasıl finansal performansa etkisi olduğu araştırılabilir. İlave olarak, bu çalışma farklı sektörlerde (bankacılık vs) ve farklı ülkelerde denenebilir. Son olarak, farklı araştırma yöntemleri ve finansal performans ölçümleri kalite yönetiminin finansal performans araştırması üzerine nedensel etkisini test etmek için kullanılabilir.

83 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

84 Kaynak, a.g.e., 2003.

85 Su vd., a.g.e., 2008.

86 Zu, a.g.e., 2009.

87 Samson ve Terziovski, a.g.e., 1999.

## KAYNAKÇA

- Agus, Ariwati ve Ridzuen M. Sagir, 'The structural relationships between total quality management, competitive advantage and bottom line financial performance: an empirical study of Malaysian manufacturing companies', *Total Quality Management*, Vol. 12, 2001, s. 1018-1024.
- Ahire, Sanjay L. ve Paul Dreyfus. 'The impact of design management and process management on quality: An empirical examination', *Journal of Operations Management*, Vol.18, No. 5, 2000, s. 549-575.
- Ahire, Sanjay L., Damodar Y. Golhar ve Matthew. A. Waller, 'Development and validation of TQM implementation constructs', *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, 1996, s. 23-56.
- Ahire, Sanjay L. ve K.C. O'Shaughnessy, 'The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry', *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, 1998, s. 5-37.
- Akbaba, Atilla, 'Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, No. 2, 2006, s. 170-192.
- Barker, Katherine J. ve Charles R. Emery, 'The Effect of TQM factors on financial and strategic performance: An empirical test using manufacturing firms', *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.5, 2006, s. 39-59.
- Barrows, Clayton W. ve Tom Powers, *Introduction to the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Canada, 2009.
- Belson, William A., *Validity in Survey Research*. Brookfield, Gower, VT, 1986.
- Conca, Francisco J., Juan Lopis ve Juan J. Tari, 'Development of a measure to assess quality management in certified firms', *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, 2004, s. 683-697.
- Cooper, Donald R. ve Pamela.S. Schinder, *Business Research Methods*, 6. Baskı, McGraw-Hill, New York 1998.
- Dean, J. W. ve D. E. Bowen, 'Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development', *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1994, s. 392-418.
- Deming, Edwards W., *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering, MA, Cambridge, 1982.
- Douglas, Alex ve David Glen, 'Integrated management systems in small and medium enterprises', *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4-6, 2000, s. 686-690.
- Dow, Douglas, Danny Samson ve Steve Ford, 'Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?', *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 1, 1999, s. 1-27.
- Easton, George S. ve Sherry L. Jarrell, 'The effects of total quality management on corporate performance, an empirical investigation', *Journal of Business*, Vol. 71, 1998, s. 253-307.
- Elshaer, Ibrahim A. ve Marcjanna, M. Augustyn, 'Testing the dimensionality of quality management construct', *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 27, No. 4, 2016, s. 353-367.
- Feng, Jiang, Daniel I. Prajogo, Kay C. Tan ve Amrik S. Sohal, 'The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 3, 2006, s. 269-278.
- Fening, Fred A., G. Pesakovic ve Pesi Amaria, 'Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana', *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 7, 2008, s. 694-708.

- Flynn, Barbara B., Roger G. Schroeder ve Sadao Sakakibara, 'The impact of quality management practices on performance and competitive advantage', *Decision Sciences*, Vol. 26, 1995, s. 659-691.
- Forza, Ciptiano ve Roberto Flippini, 'TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model', *International Journal of Production Economics*, Vol. 55, 1998, s. 1-20.
- Hendricks, Kevin B. ve Vinod R. Singhal, 'Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance?: Empirical evidence from firms that have won quality awards', *Management Science*, Vol. 43, No. 1, 1997, s. 1258-1274.
- Holmlund, Maria, 'Suggesting and Comparing Different Scopes on Quality Management: Production, Service, Relationship, and Network', *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 8, 2007, s. 847-859.
- Iarossi, Giuseppe, *The Power of Survey Design: A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting, Results, and Influencing Respondents*, World Bank Publications, London, 2006.
- ISO 9000, *Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary*, International Organization for Standardization, Belgium, 2005.
- Jaca, Carmen ve Evangelos Psomas, 'Total Quality management Practices and Performance Outcomes in Spanish Service Companies', *Total Quality Management*, Vol. 206, No. 9, 2015, s. 958-970.
- Juran, Joseph M., *On Planning for Quality*, Collier Macmillan, New York, 1988.
- Juran, Joseph M. ve Godfrey, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1999.
- Kaynak, Hale, 'The relationship between total quality management practices and their effects on business performance', *Journal of Operations Management*, Vol. 34, No. 2, 2003, s. 1-31.
- Kaynak, Hale ve Janet Hartley, 'A replication and extension of quality management into the supply chain', *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 4, s. 2008, s. 468-489.
- Lakhal, L., 'Impact of quality on competitive advantage and organizational performance', *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 60, No. 5, 2009, s. 637-645.
- Leonard, F. ve W. E. Sasser, 'The incline of quality', *Harvard Business Review*, September-October 1982, s. 163-171.
- Malik, S.A., M.Z. Iqbal, R. Sahuakat ve J. Yong, 'TQM Practices & Organizational Performance: Evidence from Pakistani SMEs', *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 10, No. 4, 2010, s. 26-31.
- Merino-Diaz, Javier, 'Quality management practices and operational performance: empirical evidence for the Spanish industry', *International Journal of Production Research*, Vol. 41, 2003, s. 2763-2786.
- Nair, Anand, 'Meta-analysis of the relationship between quality management practices and business performance-implications for quality management theory development', *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No. 6, 2006, s. 948-975.
- Nelsen, Dave ve S. Daniels, 'Quality glossary', *Quality Progress*, Vol. 40, No. 6, 2007, s. 39-59.
- Oakland, John S., *Total Quality Management: text with cases*, 3. Baskı, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2003.
- Parvadavardini, S., N. Vivek, ve S. R. Devadasan, 'Impact of Quality Management Practices on Quality Performance and Financial Performance: Evidence from Indian Manufacturing Companies', *Total Quality Management*, Vol. 27, No. 5, 2016, s. 507-530.



- Powell, Thomas C., 'Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study', *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995, s. 15-37.
- Prajogo, Daniel I. ve Alan Brown, 'The Relationship Between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study', *The Quality Management Journal*, Vol. 11, No. 1, 2004, s. 31-42.
- Rahman, Shams-ur ve Philip Bullock, 'Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation', *Omega*, Vol. 33, 2005, s. 73-83.
- Rao, Subba S., Luis E. Solis ve T. S. Raghunathan, 'A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument', *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, 1999, s. 1047-1075.
- Salaheldin, Ismail, 'Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 3, 2009, s. 215-237.
- Samson, Danny ve Mile Terziovski, 'The relationship between total quality management practices and operational performance', *Journal of Operations Management*, Vol. 17, 1999, s. 393-409.
- Sapsford, Roger ve Victor Jupp, *Data Collection and Analysis*, 2. Baskı, Sage, London, 2006.
- Saraph, Jayant V., George P. Benson ve Roger G. Schroeder, 'An instrument for measuring the critical factors of quality management', *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 4, 1989, s. 810-829.
- Sencer, Muzaffer, *Toplum Bilimlerinde Yöntem*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, (1989).
- Sila, Ismail ve Maling Ebrahimpour, 'Critical linkages among TQM factors and business performance', *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24, 2005, s. 1123-1155.
- Sousa, Rui ve Christopher Voss, 'Quality management re-visited a reflective review and agenda for future research', *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 1, 2002, s. 91-109.
- Su, Qin, Zhao Li, Yuan Y. Liu ve Ji-Xiang Dang, 'The impacts of quality management practices on business performance: An empirical investigation from China', *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 8, 2008, s. 809-823.
- Tabachnick, Barbara ve Linda Fidell, *Using Multivariate Statistics*, 5. Baskı, Pearson Education, USA, 2007.
- Tari, Juan, Jorge Pereira-Moliner, Eva M. Pertus-Ortega, Maria D. Lopez-Gamero ve Jose F. Molina-Azorin, 'Does Quality Management Improve Performance or Vice Versa? Evidence from the Hotel Industry', *Serv Bus*, Vol. 11, 2017, s. 23-43.
- Ugboro, Isaiah O. ve Kofi Obeng, 'Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an empirical study', *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 2, 2000, s. 247-272.
- Zehir, Cemal ve Esin Sadikoglu, 'The relationship between total quality management (TQM) practices and organizational performance: An empirical investigation', *International Journal of Production Economics*, Vol. 101, No. 2, 2010, s. 1-45.
- Zu, Xingxing, 'Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality', *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 2, 2009, s. 129-149.
- Zu, Xingxing, Thomas J. Douglas ve Lawrence D. Fredendall, 'The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma', *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 1, 2008, s. 630-650.

# İşletmelerde Teknoloji Yönetimi ve Yetkinlik Bazlı Değerlendirme

Semih ÖZEL\* & Ercan ÖZTEMEL\*\*

## Öz

*Teknoloji, geçmişten bugüne toplumların değişmesine neden olan sosyal, ekonomik ve kültürel faktörlerin yanında, etkisi en çok olan unsurlardan birisi olmuştur. Günümüzde her geçen gün hayatımızı daha çok etkileyen teknoloji, özellikle üretim sektöründe büyük öneme sahiptir. Teknolojik yetkinliği yüksek işletmelerin rekabet gücü de yüksek olduğundan pazar payları daha geniş olmaktadır.*

*Özellikle üretim sektöründe yer alan işletmeler devamlılıklarını ve rekabetçi yapılarını koruyabilmeleri için birçok unsurun yanında teknoloji yönetimine de büyük önem vermeleri gerekmektedir. Teknolojik yetkinliğini arttıran işletmeler, böylece bünyelerinde kuracakları ARGE birimleri ile daha yenilikçi ürünler ve sistemler geliştirebilme yeteneğine sahip olabilmektedirler.*

*İşletmelerde teknoloji yönetiminin çok önemli olduğu günümüzde, teknolojik yetkinliğin değerlendirilmesi ve ölçülebilmesi sonucunda işletmelerin kendi kapasitelerini tam olarak belirlemeleri ve açıklarını görebilmeleri için birtakım değerlendirme yöntemleri kullanmaları gerekmektedir. Daha çok performans değerlendirme kapsamında kullanılan yöntemler yerine yetkinlik bazlı değerlendirmelerin yapılarak daha iyi sonuçların alınabilmesi mümkündür.*

*Bu çalışmada işletmelerde teknoloji yönetimi ve yetkinliğin önemi anlatılmış, bu konuda yayınlanmış çalışmalar incelenmiş ve işletmelerde yetkinlik değerlendirme modelini oluşturan beş yetkinlik alanından biri olan teknolojik yetkinliğin değerlendirilmesi model önerisi sunulmuştur.*

*Anahtar kelimeler: Teknoloji yönetimi, Yetkinlik değerlendirme, İşletme yetkinliği, Teknolojik yetkinlik.*

## Technology Management in Enterprises and Competency Based Assessment

### Abstract

*From the past to today, technology, along with social, economic and cultural factors, has become one of the components with the biggest influence on the change of societies. Today it can be accepted that technology, which affects our lives more with each passing day, is rising into prominence in these factors. In the days where*

\* Öğr.Gör.Dr., Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, semih.ozel@marmara.edu.tr

\*\* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, eoztemel@marmara.edu.tr

*the competition between companies reaches the highest degree, technological expertise increases a business's competitive power.*

*Technology has always been influential in the world, with system developments and the tools and machines that fueled the agricultural revolution and the industrial revolution that followed, and this influence is still continuing strongly today.*

*The technological competencies that are so important in enterprises, result of assessments are needed using variety of assessment methods in order to be able to see and manage their own technological competence status.*

*This study discusses the importance of technological competence in enterprises, the examined studies conducted in this area and has proposed a framework technological competency assessment model.*

**Key words:** *Technology management, Competency assessment, enterprise competency, technological competency.*

---

## 1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze, önce tarım devrimi arkasından sanayi devriminin yaşanmasını sağlayan alet makine ve sistemlerin icadı ve bunların gelişmesi ile teknoloji, toplumların yaşamlarını değiştiren en önemli etkenlerden biri olmuş ve bu etki günümüzde de hala güçlü bir şekilde devam etmektedir. Yeni teknolojiler ve bunlara ait yeni üretim süreçlerinin kullanılmaya başlanmasıyla, öncelikli olarak gelişmiş ülkelerde (İngiltere, Almanya ve ABD gibi) üretim tarımdan sanayiye kaymış ve fabrikalarda seri imalat yapılmaya başlanmıştır. Üretim şeklinin değişimi ile birlikte, tarımsal özellik taşıyan toplulukların birçoğu sanayi toplumu özelliği almışlar ve diğer ülkelere göre rekabet üstünlüğünü birkaç adım ileriye taşıyabilmişlerdir. Günümüzde etkilerini birçok alanda gördüğümüz yüksek teknolojik ürünlerin gelişimi ve kullanılması ile sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaşanmaktadır.

Öyle ki, günümüzde dördüncü endüstri devrimi olarak tüm platformlarda sıkça tartışılan, Almanya'nın başını çektiği Endüstri 4.0 devrimi büyük bir heyecanla karşılanmış ve neredeyse her alanda sunduğu imkân ve uygulamaları ile hayatımıza yavaş yavaş girmektedir. Özellikle yapay zekâ kavramı bugün endüstri 4.0 ile birlikte popüler hale gelmiş ve akıllı sistemlerin gelişmesi hızlanmıştır. Yaşanan tüm bu gelişmelere bakıldığında Endüstri 4.0 ile birlikte aslında insanlık bilgi çağının kapılarını çoktan aralamış gözükmektedir.

Teknolojik gelişmelerin kademeli olarak toplumlar üzerinde yaratmış olduğu büyük değişim ve etkiler, teknoloji kavramının tüm bu tarihsel süreç içerisinde farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Teknoloji ortak bir tanım altında toplanacak olursa en genel ifade ile "bilginin, sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınması" ya da daha geniş anlamda, "araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılabilecek bilgi ve becerilerin tümü" olarak nitelendirmek mümkündür.

Teknoloji hangi yönüyle ele alınırsa alınsın sadece işletmelerin rekabet üstünlükleri açısından değil, aynı zamanda ülkelerin verimlilikleri açısından da hayati bir öneme sahip olduğu açıktır. Ayrıca sebep olduğu etkiler bakımından da ülkelerin gelişmişlik düzeylerinde işletmeleri ölçüsünde belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle ekonomilerini güçlendirmek isteyen ülkeler çeşitli ARGE fonları ile işletmelerini desteklemektedirler. Teknolojik yetkinliğini yükseltebilen işletmeler yenilikçi ve katma değeri yüksek ürünler üreterek rekabet üstünlüğünü arttırabilmekte böylece buldukları ülkelerin ekonomisine direk olumlu etki yapmaktadırlar. Ülkemizde KOSGEB bunun en iyi örneği olarak KOBİ'lere çeşitli destekler sunarak, işletmelerin ekonomideki rolünü ve etkinliğini arttırmak üzere fonlamalar yapmaktadır.

Ölçülemeyen bir şeyin doğru yönetilemeyeceği düşüncesinden hareketle teknolojinin de en iyi şekilde yönetilmesi gerektiği birçok araştırmacı tarafından konu edinilmiş ve teknoloji yönetimi başlı başına bir araştırma alanı haline gelmiştir.

Özellikle işletmelerde teknoloji yönetiminin etkin kullanımı büyük önem arz etmektedir. Günümüzde işletmelerin teknolojik yetkinliğini ölçen sistemler bulmak kolay değildir. Bunun en büyük nedeni işletmeler için görünmeyen fakat çok değerli bir yatırım olmasına karşın sayısal olarak ifade edilebilmesi ve sonuçta ölçülebilmesi zor olmasından ileri gelmektedir. Bu açıdan, işletmelerin değerlendirilmesinde teknolojik yetkinliğin ölçülmesi önemli faktörlerden birinin olması kaçınılmazdır. Özel (2015), hazırladığı doktora tezinde bir işletmeyi Teknolojik, Stratejik, Entelektüel, Finansal ve ARGE İnovasyon olarak beş açıdan değerlendirmek gerektiğini ve bu beş değerlendirme alanını tanımlarken Teknolojik Yetkinliğin en önemli değerlendirme alanlarından biri kabul ederek yetkinlik değerlendirme model önerisi sunmuştur. Bu çalışmada da daha önce önerilen modeli oluşturan beş yetkinlik alanından biri olan teknolojik yetkinlik ana hatları ile anlatılarak örnek bir işletme uygulaması yapılmıştır. Modelin detayı ve diğer değerlendirme alanları ile ilgili bilgi ilgili doktora tezinden incelenebilir.

Teknoloji yönetimi ve değerlendirmesi konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında konuya daha çok strateji yönetimi ve bilgi yönetimi gibi iki farklı açıdan bakıldığı görülmektedir. İşletmelerde strateji yönetimi ve entelektüel sermaye teknoloji yönetiminin önemli iki bileşeni olduğunu ve bir arada değerlendirilmesi daha verimli sonuçlar vereceği düşünülmüştür.

Günümüzde artık her biri ayrı boyutları ile incelenerek işletmelerin değerlendirmesinde önemli birer bileşen olarak görülmektedir.

Bir diğer çalışmada teknoloji yönetimi, insanoğlunun ilerlemesinde kullanılacak teknolojik ürünleri ve sistemlerin geliştirilmesi sürecinde, planlama, tasarım, optimizasyon, operasyon ve kontrol işlemleri ve hizmetlerinin en iyi şekilde idare edilmesi olarak ifade edilmiştir. Ayrıca işletmelerde rekabetçi avantajın ancak teknolojik yetkinliklerinin bir gurup disiplin dâhilinde sürdürülmesi ile mümkün olacağı belirtilmiş ve bu disiplinlerin teknolojik strateji, teknolojik tahmin, teknolojik yol haritası ve teknolojik proje portföylerinin içermesi gerektiği söylenmiştir. Anlaşılacağı üzere teknoloji yönetiminin iyi şekilde uygulanması ile işletmelerin

yeni stratejiler üretmesi ve potansiyelini artırması için gerekli değerlerin oluşmasına yardımcı olabileceği görülmektedir.

Teknoloji yönetiminde özellikle bilgisayar destekli üretim, yapı proje yönetimi, iş süreçleri mühendisliği, ürün tasarımı, teknolojik değerlendirme, bilgi yönetimi, sistem tasarımı ve genel mühendislik çalışmalarını öncelikli bilimsel alanlar olarak belirlenmiştir. Bunların arasında teknolojik değerlendirme işletmeler için en önemli alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

İşletmeler üretkenliklerini ve karlılıklarını arttırabilmeleri için teknoloji yönetimi ve teknolojik yetkinliğin geliştirilmesinin yol haritalarında mutlaka yer vermeleri gerektiği ve bu amaçla teknolojik yetkinliğin geliştirilmesi için yol haritasında üç kademeli bir teknoloji yönetim sürecinin kullanılması önerilmiştir. Bu üç kademeli sürecin sırasıyla teknolojik denetim, teknoloji plan geliştirme ve teknolojik planın uygulanması olarak ifade edilmiştir. Yetkinlik değerlendirme açısından bakıldığında Teknolojik denetim süreci adımları şu şekilde ifade edilmiştir.

- Öz Yetkinlik Analizi,
- Çevresel Analiz,
- Teknolojik SWOT Analizi,
- Acil Teknolojik Analiz,
- Değerlendirme Gelişimi Sonuçları,
- Gözden geçirilmiş Amaçlar,
- Alternatif Öneriler,
- Genel Analiz,
- Değerlendirme Önerileri.

Teknolojik değerlendirmede asıl önemli olan metotlar ve süreçlerden çok bu sürecin nasıl yönetileceğidir. Süreç ne kadar iyi yürütülür ve yönetilirse teknolojik değerlendirmenin anahtar faktörleri olan uygulamaya katkı ve sonuçlara etkisinin aynı oranda iyi olacağı görülmektedir.

Bazı araştırmacılar işletmelerde görünmeyen varlıkların tespiti ve değerlendirilmesini teknolojik hazırlık (Technological Readiness) durumu olarak ifade etmiş ve bu durumunu yeni bir değerlendirme yöntemi olarak ele alarak özellikle ülkelerin ve işletmelerin teknolojik hazırlık seviyelerinin belirlenmesi için kullanmışlardır.

Bu çalışmalara göre teknolojik hazır bulunma, öngörülen amaçlara varmak üzere işletmenin sahip olduğu teknolojik yeteneklerin seviyelendirilmesi olarak tanımlanmıştır. Teknolojik hazır bulunma, ülkeler, işletmeler ve hatta insanlar için kademeli bir değerlendirme yöntemi olarak kullanılmıştır. Böylece teknolojinin getirdiği faydaların daha iyi tahmin edilerek kullanılabilmesi öngörülmüştür.

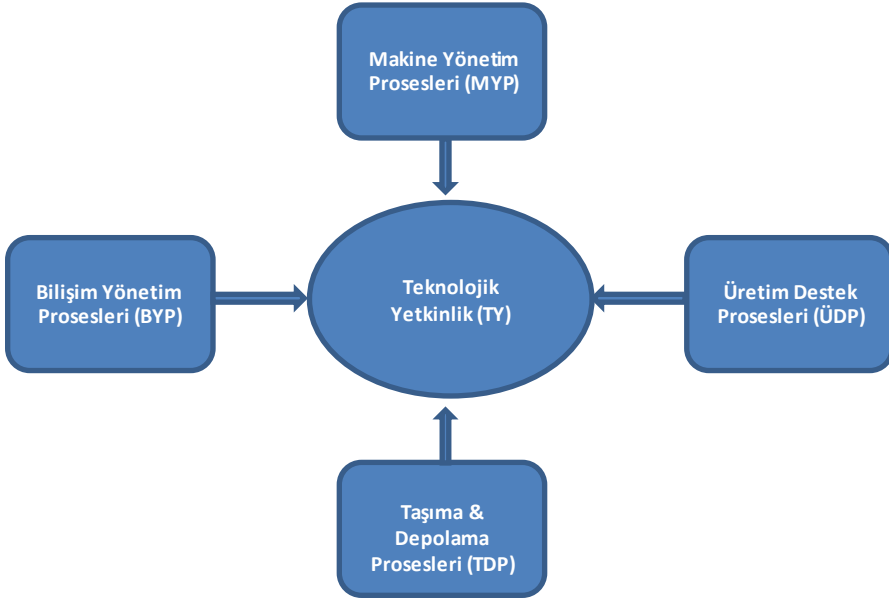
Konsept olarak teknolojik hazır bulunma dört boyutta incelenmiştir. Bunlar iyimserlik, yenilikçilik, konforsuzluk ve güvensizlik olarak tanımlanmıştır. İyimserlik ile teknolojiye pozitif bir bakış açısıyla insanlara daha çok kontrol esneklik ve verimlilik imkânı vereceği anlatılmış fakat diğer üçü teknolojinin kontrol dışı kullanıldığında daha çok negatif etkilerin yapabileceği öngörülmüştü.

Bu kapsamda işletmelerde teknolojik yetkinliğin belirli bir seviyede olması gerekliliği açıktır. Yukarıda bir kısmı incelenen araştırmalardan anlaşılacağı gibi literatürde yapılan çalışmalar daha çok öneri ve ileriye yönelik planlar şeklinde olduğu görülmektedir. İşletmelerde teknolojik yetkinliği, fiziksel ve çevresel olanaklara göre değerlendirerek sayısal sonuçlar üretilmesini sağlayacak bir yaklaşıma rastlanmamıştır. Özellikle işletmelerdeki makine parkuru, bilişim sistemleri ya da diğer üretimde dolaylı olarak etkin olan sistemlerin değerlendirilmesine yönelik kapsamlı bir teknolojik yetkinlik değerlendirme çalışmasına rastlanmamıştır. Çalışmalar daha çok teknolojik stratejilerinin belirlenmesi ve yönetilmesi üzerine odaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla işletmeleri teknolojik yetkinlikleri ile değerlendirecek bir sisteme ihtiyaç vardır. Bu çalışma ile işletmeleri beş ana boyutta değerlendirebilen bir modelin teknolojik yetkinlik boyutunun kavramsal çerçevede anlatılmış ve bir örnekle geçerliliği test edilmiştir. Literatürde buna benzer bir değerlendirme yönteminin olmayışı sonuçların karşılaştırılmasını olanaksız hale getirdiğinden daha fazla örnek kullanılmasına gerek duyulmamıştır. Fakat bu alanda çalışmalar yapan araştırmacılar ve teknolojik yetkinlik düzeylerini ölçmek isteyen işletmelere faydalı olmak amacı ile model önerisi sunulmuştur. Özellikle KOSGEB gibi kısıtlı fonları dağıtmak durumunda olan kurumlar için işletmeleri belirli boyutlarda değerlendirerek fonlamanın maksimum fayda sağlayacak şekilde yapılmasına yardımcı olacaktır.

## 2. TEKNOLOJİK YETKİNLİK DEĞERLENDİRME

Teknoloji genelde işletmelerde ARGE kapsamında yapılan faaliyetler olarak düşünülmüş ve bu kapsamda değerlendirilmiştir. Teknoloji geniş bir alanı tanımladığından ölçülmesi her zaman zor olmuştur. Ayrıca sayısal verinin olmayışı ve var olan niteliksel verinin nasıl değerlendirilmesi gerektiği ayrı bir zorluk oluşturmaktadır. Bu yüzden bir işletme herhangi bir amaç için ölçülmek istendiğinde daha çok finansal yönleri ile incelenmiş ve finansal veriler kullanılarak sonuçlar üretilmiştir. Fakat finansal olarak bir işletmenin ölçülmesi her zaman için başarılı sonuçları vermeyi garantilememektedir. Dolayısı ile işletmeleri farklı yönleri ile değerlendirmek ve ölçmek gerekliliği doğmuştur. Buna ek olarak teknolojinin günlük hayatta olduğu gibi işletmeler içinde önemi gün geçtikçe artmaktadır. Fakat bir işletmede teknolojinin nasıl ölçüleceği büyük sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amaçla bir önceki kısımda literatürden örneklerinde bahsedildiği gibi bazı yaklaşımlar ve modeller üzerinde çalışmalar yapılmış ve teknoloji çeşitli açılardan değerlendirilmiştir. Değerlendirme kriterlerinin niteliksel olması sayısal olarak değerlendirme sonuçları elde etmeyi sınırlandırmaktadır.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tschirky, H., *Bringing Technology and Innovation into The Boardroom*. European Institute for Technology and Innovation Management, Palgrave MacMillan, Great Britain, 2003, s.19-46



Şekil 1. Teknolojik Yetkinlik Değerlendirme Yapısı

Bu çalışmada teknolojik anlamda bir işletmeyi değerlendirmek, somut özellikleri ile işletmeye direk olarak katma değer oluşturan ya da buna yardımcı, üretimin her aşamasında etkili olan makine sistem ve özelliklerin incelenmesi olarak bakılmıştır. Bu sistem ve makinelerin kullanım şekli ve oranları sektörel olarak farklılık gösterebileceği için genel bir değerlendirme modelinin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu yapı ve sistemler belirlenirken her sektör incelenmiş ve ortak noktalar tespit edilerek bunların ölçeklendirilmesi sağlanmıştır. Önerilen modelin daha sonra sektörel özelliklere göre genişlemeye izin verecek bir yapıda kavramsal olarak geliştirilmesine dikkat edilmiştir.

Öncelikle işletmelerde teknolojik yetkinlik dört alt yapı yetkinliğinin değerlendirilmesi olarak tanımlanmış ve aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Ayrıca Şekil 1 de Teknolojik değerlendirme yapısı görsel olarak sunulmuştur. Bir işletmenin Teknolojik Yetkinliğinin ölçülmesini sağlayacak bu dört alt yetkinlik, işletmenin sektörüne göre belli bir ağırlık (w) değerlerine sahip olmalıdır. Uygulamayı yapacak olan kurum tarafından işletmenin sektörü göz önüne alınarak bu ağırlıklar belirlenebilecektir. Standart ağırlıklandırma olarak her biri eşit 0.25 olarak alınması düşünülmüş fakat bu çalışmadaki örnek işletme uygulamasında üretim makine yoğun ağırlıklı bir işletme olmasından dolayı her teknolojik altyapı için farklı bir ağırlıklandırma oranı belirlenmiştir. Uygulama kısmında bu oranlar gösterilmiştir. Böylece bir işletmede teknolojik yetkinlik değerlendirmesinin aşağıdaki dört alt yetkinlik kapsamında yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.



- Makine Yönetim Prosesleri (MYP)
- Bilişim Yönetim Prosesleri (BYP)
- Üretim Destek Prosesleri (ÜDP)
- Taşıma & Depolama Prosesleri (TDP)

## 2.1. Teknolojik Yetkinlik Değerlendirme için Kavramsal Model Analizi

Değerlendirme yapılmadan önce yukarıda tanımlanan her bir alt yetkinlik alanına ait işletmenin sahip olduğu tüm imkânlar tespit edilerek önce bir durum analizinin yapılması gereklidir. Bu kısım genelde işletmenin kendi içerisinde oluşturacağı bir ekip tarafından hazırlanır. Gerekirse değerlendirmeyi yapacak kurum tarafından verilen bilgiler yerinde incelenebilir. Tüm analiz ve değerlendirme çalışmalarında olduğu gibi doğru bilginin elde edilmesi en öncelikli konulardan birisidir. Doğru bilginin sağlanması doğru sonuçların alınmasını direkt etkilemektedir. Gelişmiş ülkeler bu konuda özellikle devlet kurumlarında entegre sistemler kullanarak bilginin doğruluğunu bir çok kaynaktan karşılaştırarak kullanabilmektedir. Fakat henüz bu tür altyapıya tam olarak kavuşmamış ülkeler bilginin doğruluğunu ancak yerinde gözlem yaparak ya da farklı kontrol yöntemleri ile sağlayabilmektedir. Dolayısı ile bu çalışmada da örnek işletmeden alınan bilgilerin doğru olduğu kabul edilmiştir. Her bir teknolojik yetkinlik alt alanı için ne tür bilgilerin elde edileceği ise yine ileriki kısımlarda görüleceği gibi önceden belirlenmiştir.<sup>2</sup>

Dolayısı ile bir işletmedeki teknolojik yetkinliğin hangi seviyede olduğu tespit edilmesine olanak sağlayacak bir sistem için çerçeve model dört teknolojik altyapı kapsamında oluşturulmuştur. Bir sonraki kısımlarda yukarıda bahsedilen teknolojik alt yapı prosesleri anlatılarak ölçeklendirme metodolojisi hakkında bilgi verilecektir.

### 2.1.1. Makine yönetim prosesleri

Modelin makine yönetim prosesleri kısmında adından da anlaşılacağı üzere üretimde kullanılan makine ve ekipman parkının teknolojik durumu incelenecektir. Örnek vermek gerekirse Makine ve Yönetim Prosesleri için üretimde kullanılan makineler birer değerlendirme faktörü (DF) olarak ele alınacaktır. Değerlendirme faktörü olarak kullanılacak bir makine teçhizat listesi tablo 3 te görülmektedir. Dolayısı ile bir fabrikada ürünlerin üretilmesinde kullanılan her bir makine ve özellikleri listelenerek birer değerlendirme faktörü olarak Tablo 1 de örneği görülen değerlendirme faktörü puanlama tablosunda ilgili satıra sıralanır. Her bir faktörün özellikleri yine Tablo 2 de görülen düzey tanımlama tablosu ile karşılaştırarak hangi düzeye ait olduğu belirlenir. Tablo 1 de görüleceği gibi her bir düzey kendine ait bir puana sahiptir. Tablo 2 de görülen Düzey tanımlama tablosunda seviyeler en zayıf

2 Kiper, M., Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite-Sanayi İşbirliği. Teknoloji, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, Ankara,2004, s.59-122

durumu gösteren en alt düzeyden başlayarak 6 basamak olacak ve her basamak bir öncekini kapsayacak şekilde tanımlanmıştır.

Ölçeklendirme de basit bir ağırlıklandırma ve puanlama yöntemi seçilmiştir. Her bir değerlendirme faktörünün sırası ile karşılaştırılacağı altı basamaklı bir teknolojik düzey tablosu ve her basamağın kapsamı belirlenmiştir. Her düzey diğer alt düzeyleri kapsayacak şekilde ve düzey yükseldikçe teknolojik düzeyin seviyesi artması anlamına geleceği için ilk düzeye en düşük 10 puan, altıncı ve son düzey ise en yüksek 100 puan verilmiştir. Tüm değerlendirme faktörleri düzeyleri belirlenip puanlaması yapıldıktan sonra toplam puan değerlendirme faktörü sayısına bölünerek ilgili altyapıya ait ortalama düzey puanı elde edilmiş olacaktır. Her bir teknolojik alt yapı için ayrı ayrı düzey tablosu ve değerlendirme tablosu oluşturulmuştur. Bu çalışmada örnek olması açısından yalnızca Makine Yönetim Prosesi altyapısına ait tablolar gösterilmiştir. Genel değerlendirme puanı ve ilgili düzeyi ise her bir alt yapı puanının alt yapı ağırlığı ile çarpılması ve alt yapı puanlarının toplanması sonucu elde edilecektir.

**Tablo 1.** Örnek Makine Yönetim Prosesleri (MYP) Değerlendirme Faktörü Puanlama Tablosu

	1. Düzey	2. Düzey	3. Düzey	4. Düzey	5. Düzey	6. Düzey
<b>Düzyen</b> → <b>Değerlendirme Faktörleri (DF)</b> ↓	Manuel Sistemler (10 p)	Yarı Manuel Sistemler (20 p)	Makineleşmiş Sistemler (40 p)	Otomatik Sistemler (60 p)	Otonom Sistemler (80 p)	Zeki İnsansız Sistemler (100 p)
DF <sub>1</sub> Matkap Tezgâhı	Sahip olduğu düzey ✓					
DF <sub>2</sub> CNC Tezgâhı			Sahip olduğu düzey ✓			
DF <sub>3</sub> Kalıp Makinesi		Sahip olduğu düzey ✓				
DF <sub>4</sub>			Sahip olduğu düzey ✓			
DF <sub>n</sub>					Sahip olduğu düzey ✓	
Hesaplama Yöntemi	MYP puanı : $\sum_{i=1}^n DF_i/n$					

Birinci seviye en düşük teknolojik düzeyi gösterirken altıncı seviye işletmenin en yüksek teknolojik durumunu ifade etmektedir. Böylece daha sonra model daha ayrıntılı bir şekilde genişleyebilecek daha ayrıntılı ve sektöre özgü seviyelerin belirlenmesi sağlanabilecektir. Ayrıca her bir seviye için belirli sayıda seviyeyi tanımlayacak parametreler oluşturularak zeki etmenler yardımı ile bilgisayar tabanlı akıllı değerlendirme sistemi elde edilmesi mümkün olabilecektir. Bu çalışma şekli ile model hem basit hem de esnek olma durumunu sağlamaktadır. Teknolojik Yetkinlik Modeline ait diğer üç alt yapı prosesine ait tanımlama tablolarına bu çalışmada yer

verilmemiştir fakat her bir proses için bu tanımlar ayrı ayrı belirlenmiş ve örnek işletmedeki puanlamalar bu tablolara göre oluşturulmuştur.

**Tablo 2. Örnek Üretim Yönetim Prosesleri Düzey Tanımlama Tablosu**

<b>Teknolojik Yetkinlik Seviyesi</b>	<b>Düzey Kapsamı</b>
<p><b>Düzey 6</b></p> <p>Zeki İnsansız Sistemler</p>	<p>Bu seviyede insan faktörü oldukça zayıftır. Özellikle zeki ve otonom robotların ve nano teknolojilerin kullanıldığı, sistemler olarak tanımlanabilmektedir. Günümüzde bu tanıma girebilecek işletmelerin sayısı çok az olsa bile teknoloji hem üretimde hem de hizmette bu tip bir yapılaşmaya doğru kaçınılmaz olarak gitmektedir. Özellikle nano-bio ürünlerin ve sistemlerini kendilerini taklit ederek yeni zeki ürün veya sistemleri üretileceği fabrikaların kurulacağı düşünülmektedir. Günümüzde Endüstri 4.0 olarak adlandırılan özellikler de konumlanmışlardır.</p>
<p><b>Düzey 5</b></p> <p>Otonom Sistemler</p>	<p>Bu seviyede yüksek oranda bilgisayar yazılımı ile iş zekâsı ürünleri kullanılarak otomatik sistemler ile birlikte bütünleşmiş zeki sistemler tasarlanmış ve üretimi bu sistemler yönlendirmektedir. Bu seviyede insan faktörü yalnızca üst düzey karar verme aşamalarında kullanılmaktadır. Sistemler karar verilen işlerin üretimlerini tamamen kendi makine zekâlarını kullanarak yürütmektedirler.</p>
<p><b>Düzey 4</b></p> <p>Otomatik Sistemler</p>	<p>Bu seviyede işletmede üretim gelişmiş makineler ve insan müdahalesi sınırlı sistemler aracılığı ile yapmaktadır. Belirli ölçülerde makineler ve sistemler entegre edilerek özel yazılım paketleri ile otomatikleşme sağlanabilmektedir ve işlerin büyük çoğunluğu makineler tarafından yapılmaktadır. Otomasyon operasyonel işlerde yaygındır. Seri üretim yapan bir yan parça imalat atölyesi ya da bir araç imal eden fabrika verilebilir. Fabrikada üretim otomatik sistemler ve robot kolları aracılığı ile yürümektedir.</p>
<p><b>Düzey 3</b></p> <p>Makineleşmiş Sistemler</p>	<p>Bu seviyede çalışanlar tüm işleri gelişmiş bir makine ve bir alet aracılığıyla yapmaktadır. Özellikle atölye tipi çalışmalarda bu tarz makineleşme önemli bir yer almıştır ve fabrikalarda CAD/CAM sistemleri kullanılmaktadır. Bu düzeyde hala insan gücü sisteme özellikle makinelerin çalıştırılması ve yönlendirilmesinde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu seviyede en çok kullanılan ve örnek gösterilebilecek makine türü klasik torna tezgâhlarıdır. Bu tezgâhlar atölye den fabrika durumuna geçişte özellikle bilgisayar destekli hale gelmektedir.</p>

<p><b>Düzyey 2</b></p> <p>Yarı Manuel Sistemler</p>	<p>Bu seviyede az gelişmiş makineler kullanılmasına rağmen işlerin büyük çoğunluğu insan gücü kullanarak el yordamı ile yapılmaktadır. İnsan emeği hala büyük oranda önemli durumdadır. Bu seviyeye örnek olarak taş öğütme değirmenleri verilebilir.</p>
<p><b>Düzyey 1</b></p> <p>Manuel Sistemler</p>	<p>Bu seviyede günümüz teknolojisi düşünüldüğünde makine teknolojisi en düşük seviyeyi göstermektedir. Tüm çalışmalar insan eliyle veya çok basit el aletleri kullanılarak yine insan gücü ile yapılmaktadır. Yüksek oranda insan emeği kullanılmaktadır. Bu seviyeye örnek olarak eskiden kullanılan karasaban ya da dokuma tezgâhları verilebilir. Günümüz teknolojisi ile kıyaslandığında verimsiz ve insan gücüne bağımlı üretim metotları ve teknolojileri kullanılmaktadır.</p>

Bu tabloda her bir düzey genel ifadeler kullanılarak teknolojik düzey kapsamı belirlenmiştir. Bunun nedeni farklı sektörler ve farklı işletmeleri kapsayacak esnek ve uyarlanabilir bir değerlendirme modelini oluşturabilmektir. Bu sisteme göre model için bir engel gibi görünen birinci seviyede ya da 6. seviyeye uygun işletmelerin neredeyse hiç olmayışdır. Fakat bu aslında modelin zamanla kullanımını yitirmesi yerine esnek yapısı sayesinde kullanıldığı döneme göre güncellenerek hala kullanılabilir olmasını sağlama potansiyelinin yüksek olmasını göstermektedir. Zamanla ilk birkaç düzey güncelliğini yitirmiş gibi gözükcektir. Fakat bunun yerine diğer üst düzeyler güncel hale gelebilecektir.

Diğer teknolojik alt yapı yetkinliklerine ait tablolar ve değerlendirme faktörleri burada ayrı ayrı yer verilmemiştir fakat her alt yapı ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır. Talep edildiği takdirde ilgili yazar ile bağlantıya geçilerek ayrıntılı bilgi alınabilir. Değerlendirme faktörleri sektöre ve işletmeye göre değişebilmektedir. Her sektörde en çok kullanılan değerlendirme faktörleri az çok bellidir. Dolayısı ile her sektör için standart operasyon listesi yapılarak işletmede hangilerinin kullanıldığı tespit edilebileceği gibi değerlendirmesi yapılacak işletmenin yetkilisi tarafından kullanılan operasyonların listesi istenebilecektir.

Tablo 3 te görülen değerlendirme faktörleri çeşitli boylarda vana üreten bir fabrikada kullanılan makinalarından oluşmaktadır. Ayrıca makinaların teknolojik durumları basitçe ifade edilmiştir. Böylece düzey belirlemede bu özellikleri baz alınarak her bir faktörün hangi düzyeye denk geldiği tespit edilebilecektir. Örnek değerlendirme faktörleri Tablo 3 te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Makine yönetimi örnek değerlendirme faktörleri

Örnek Makine Parkuru	Özellikler
Kesme Makinesi	İşçi Kontrollü
Delme Makinesi	İşçi Kontrollü
Pres Kalıp Makinesi	İşçi Kontrollü
Freze Makinesi	Otomatik
CNC Freze Makinesi	Yarı Otomatik
Öğütme Makinesi	İşçi Kontrollü
Kaynak Makinesi	İşçi Kontrollü
Kesme Makinesi	İşçi Kontrollü

### 2.1.2. Bilişim yönetimi prosesleri

Günümüzde ürün ya da hizmet üretimi yapan her işletme makine parkına paralel olarak bilgisayar donanım ve yazılım araçlarına da sahiptirler. Donanımsal olarak çeşitli parçalardan oluşan bilgisayar ve yan ürünleri çalışabilmeleri için belirli yazılımlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bilgisayarların çalışmasını sağlayan yazılımlar dışında yine işletim sistemleri üzerinde çalışan ve belirli amaçlar için yazılımcılar tarafından üretilmiş programlar mevcuttur. İşletmeler bu tarz genel amaçlı ya da belirli görev iş amaçlı yazılımları kullanarak üretim ve hizmet kalitesinin artmasını, işlerin hızlı bir şekilde bitmesini ve daha az işçi istihdamı ile maliyetleri düşürmektedirler. Dolayısı ile donanım destekli genel ve sektöre ya da işe özel yazılımlar işletmelerin verimlerini direk etkileyen faktörlerden biri olarak görülmüştür.

Yazılım programları işletmelerde özellikle üretim için her türlü operasyon destek olarak makine ya da sistem kontrolü, izleme, veri toplama, verilerin işlenmesi saklanması raporlanması gibi işlemler için çok sık kullanılmaktadır.

Değerlendirilecek işletmeye ait bilgi tabanı yönetim teknolojileri yine daha önce de makine parkı tablosunda olduğu gibi en olumsuz durumu ifade eden birinci seviyeden başlayarak en gelişmiş durumu gösteren 6. seviye ile son bulacaktır. Birinci düzeyde işletmede herhangi bir bilişim teknolojisi kullanılmıyor olmalıdır. İkinci seviyede sisteme bağlı olmayan bağımsız yazılım programları ve araçları kullanılmaktadır. Üçüncü seviyede işletme elektronik veri hareketine olanak sağlayan yazılım ve sistemlere sahip olmalıdır. Dördüncü seviyede network tabanlı birbirleriyle entegre programlar ve sistemler kullanılabilir. Beşinci düzeyde kararların

yazılım tarafından verildiği fakat bir kullanıcının hala verilerin girişini ya da program ayarlarının yapıldığı bir sistem kurulmuş olmalıdır. Altıncı ve son düzeyde artık tamamen kullanıcıdan bağımsız otonom kendi verisini alıp verileri işleyerek kararlar veren ve bunları uygulamaya sokabilen bir sistem kullanılmaktadır. Böylece işletmede var olan ve kullanılan bilişim operasyonları detaylı düzey tablosundaki bilgi ile karşılaştırılarak hangi düzeye denk düştüğü belirlenmektedir.

### 2.1.3. Üretim destek prosesleri

Bir işletmede teknolojik yetkinliğin tespit edilmesinde incelenmesi gereken diğer bir operasyon çeşidi ise üretim destek sistemleridir. Üretim destek sistemleri belirli seviyelerde her işletmede bulunmaktadır. O günün şartlarına ve teknolojik durumuna göre bu sistemleri bünyesine katmış olan işletmeler hem üretimde hem de hizmet şartlarını dolaylı olarak iyileştirmiş demektir.

Bu sistemler genelde işletme sahipleri tarafından gereksiz bir masraf olarak görülebilmektedir. Fakat direk üretime ya da karlılığa bir katkısı bulunmasalar da kurumsal bir yapı oluşumunu sağlayan ve ayrıca müşteri ile çalışan memnuniyetini arttıran operasyonlardır. Dolayısı ile her işletmede belirli düzeylerde bulunması gerektiği ve bunun da ölçülerek o işletmenin teknolojik durumunu göstermede bir katkısı olacağı düşünülmektedir.

Özel amaçlı üretim destek altyapısı da diğer üretim yönetim ve bilişim alt yapılarında olduğu gibi sahip olunan değerlendirme faktörleri 6 düzeyde değerlendirilecektir. Düzeylerin belirlenmesinde diğer teknolojik altyapılarda olduğu gibi her bir düzey kapsamı tablo halinde tanımlanmıştır fakat bu çalışmada yer verilmemiştir.

Aşağıda listelenen üretim destek değerlendirme faktörleri için işletmelerde en çok kullanılan sistemler ve uygulamalar listelenmiştir. Genelde birçok işletme bu operasyonları üretim destek için kullanılmaktadır. Bu operasyonlar işletmeye ek bir mali yük oluşturduğu gibi üretim kalitesi, çalışanlar ve müşteriler açısından kurumsal bir yapı oluşturulmasına yardımcı olmakta ve dolaylı olarak verimi arttırmaktadır. Dolayısı ile ihtiyacın dışında bu tip operasyonların işletmelerde kullanılması işletmeyi hem teknolojik açıdan daha iyi değerlendirilmesine olanak sağlamakta hem de teknolojiye verdiği önemi göstermektedir. Genel olarak işletmelerde kullanılan operasyonlar örnek olması açısından şu şekilde olduğu tespit edilmiştir.

- Radyo Frekanslı Tanıma (RFID)
- Optik Lazerli Tanıma
- Coğrafi Bilgi paylaşım araç ve siteleri:
- Fiziksel ve Çevresel Güvenlik Sistemleri:
  - İnsan ve materyal Detektörleri, X Ray cihazları,
  - Parmak izi okuyucuları
  - Retina tarayıcıları

- Çeşitli özellikli Kameralar
- Alarm Sistemleri
- Isı, ışık, gaz, ses vb. algılayıcılar
- Üretim destek sistemleri
  - Ürün algılama, tanımlama ve sayma sensörleri
  - Makina arıza sensörleri
- Kalite Kontrol sistemleri
- İletişim alıcı vericileri

#### 2.1.4. Taşıma & Depolama prosesleri

Teknolojik yetkinlik kapsamında bir işletmenin değerlendirilmesinde önemli olan diğer bir unsur da depolama ve taşıma operasyonlarıdır. Bu çalışmada dördüncü bir değerlendirme alanı olarak seçilmesinin temel nedeni özellikle üretim yapan hemen hemen tüm işletmede kullanılmasının gerekliliğidir. Ayrıca teknoloji her alanda geliştiği gibi bu alanlarda da birçok sistem ve yapının gelişmesine sebep olmaktadır. Depolama ve dağıtım işlerinde kullanılan her türlü araç gereç ve sistemin teknolojik durumu incelenerek teknolojik durum tespitinin yapılması hedeflenmiştir. Diğer teknolojik altyapı proseslerin de olduğu gibi burada da altı basamaklı bir düzey belirleme tablosu ile işletme kullanılan değerlendirme faktörleri karşılaştırılarak bir puanlanması sağlanacaktır. Depolama ve taşıma üretim ve yönetim operasyonlarından ayrı tutularak ayrıca incelenmesi gerekmektedir. Buradaki temel neden taşıma ve depolama proseslerin de daha çok araç ve sistemlerin kullanılmasıdır. Araç özellikleri makine özelliklerinden teknolojik olarak birçok farklılık göstermektedir. Örnek verilecek olursa en çok kullanılan araçlardan biri forklifttir ve işletmenin teknolojik düzeyine ve teknolojiye verdiği öneme göre mevcut en yüksek araçları ve sistemleri kullanacaktır. Bu da işletme için teknolojik bir gösterge olduğu düşünülmüştür. Dolayısı ile taşıma ve depolama altyapısı işletmenin sahip olduğu teknolojik yetkinliğin belirlenmesi açısından önemli bir bileşendir.

Teknolojik yetkinliğin ölçülmesinde kullanılan diğer üç operasyonda olduğu gibi burada da farklı sektörlerdeki farklı işletmelerde kullanım önceliği ve oranı göz önüne alınması gerekecektir. Bazı işletmelerde üretim daha önemli olabileceği gibi bazı işletmeler için depolama ve taşıma daha önemli olabilmektedir. Dolayısı ile işletmeler ölçülürken daha önceden kararlaştırılmış teknoloji operasyon oranlarının tespit edilmesi gerekecektir.

Depolama ve taşıma altyapısı ile ilgili düzey tespit tablosu diğerlerine benzer yapıda oluşturulmuştur fakat diğerlerinden bir kaç farklı kısım vardır. Bu operasyon çeşidinde altı düzey yerine 5 düzeyde değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Ayrıca bazı değerlendirme faktörleri her seviyede ölçülmeyip faktöre göre tabloda yer alacaktır. Böylece değerlendirme faktörleri aşağı yukarı her işletme için benzer olacağından teknolojik olarak seviyelerin belirli düzeyden sonra artmayacağı düşünülmüş ve ekipman araç yada sistemler için düzeyler kısıtlanmıştır.



Tüm sektörler incelendiğinde aşağıda ki operasyonların hemen hemen birçok işletmede standart olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Değerlendirilecek işletmede bu liste dışında bir sistemle karşılaşıldığında listeye eklenebilecektir. Örnek liste şu şekildedir.

- İnsan ya da hayvan gücü ile kullanılan araçlar
- Forklift
- Otomatik kılavuzlu araçlar (AGV)
- Taşıma platformları
- Rampalar
- Traktörler
- Greyderler
  
- Kamyon ve Tırlar

### 3. ÖRNEK UYGULAMA VE GENEL DEĞERLENDİRME

Örnek uygulama için metal sektöründe vana imalatı yapan orta ölçekli bir işletme bilgileri kullanılmıştır. Bilgiler işletmede imalatın yapıldığı yerlerde gözlem yaparak ve ilgili çalışanlardan bilgi alarak yapılmıştır. Değerlendirme ve sonucunda puanlama daha öncede bahsedildiği gibi birinci düzey en düşük, altıncı düzeyde en yüksek seviyeyi gösterecek şekilde puanlama yapılacaktır. İşletmede ilgili alt yetkinliğe ait değerlendirme faktörleri alt yetkinliğe ait düzey belirleme tabloları kullanarak her değerlendirme faktörünün öncelikle puanı belirlenecek ve sonrasında tüm puanlar kullanılarak ortalama puan elde edilmiş olacaktır. Genel teknolojik yetkinlik puanı ve seviyesinin belirlenmesi için her alt yetkinlik kendi ağırlığı ile çarpılarak dört alt yetkinlik toplanarak genel yetkinlik puanı elde edilecektir. Aynı türde ki değerlendirme faktörleri önce kendi içinde hesap edilecektir. Örnek olarak dört farklı teknolojiye freze tezgahı varsa her birinin önce düzeyi belirlenerek düzey puanları toplanacak ve değerlendirme faktörü sayısına bölünecektir. Aynı şekilde diğer operasyonlarda kendi aralarında aynı hesaplamayla her operasyon tipine ait teknolojik seviyesi belirlenecektir.

Bu kapsamda geliştirilen teknolojik yetkinlik değerlendirme modelinde, dört teknolojik altyapı prosesine göre işletmelerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Değerlendirme aşamasında işletmenin türüne göre her bir proses için bir ağırlık oranı belirlenmiştir. Bu ağırlıklar üretim tesisi olmasından dolayı aşağıdaki şekilde kapul edilmiştir. Uygulayıcı kurumlar bu konuda daha hassas çalışmalar yaparak ağırlıkların kendi değerlendirme stratejilerine göre belirleyebilmesi mümkündür.

- Makine Yönetim Prosesleri Ağırlığı : Wmypo : 0,5
- Üretim Destek Prosesleri Ağırlığı : Wüdp : 0,1

- Taşıma & Depolama Prosesleri Ağırlığı : Wtdp : 0,2
- Bilişim Yönetim Prosesleri Ağırlığı : Wbyp : 0,2

Örnek işletmede makine altyapısı için üretimde direk kullanılan 9 makina etkindir ve her makinanın özellikleri ile birlikte değerlendirme faktörü olarak kullanılarak teknolojik düzeyleri tabloda uygun yerlere işaretlenmiştir ( $DF_1 \dots DF_9$ ). Değerlendirme faktörlerinin aldığı toplam puan 300 dür. Faktör sayısına (9) bölündüğünde Makine Yönetim Prosesleri ortalama puanı 33,33 olmaktadır. Makine yönetim Prosesleri Ağırlığı ( $W_{myp}$ ) olan 0,5 ile tablolardan elde edilen 33,33 değeri çarpılarak teknolojik yetkinliği oluşturan ve dört altyapıdan biri olan Makine Yönetim Prosesleri puanı **16.66** olarak elde edilmiştir.

$$\text{Makine Yönetim Prosesleri (MYP) Puanı} = \sum_{i=1}^n (DF_i / n) * W_{myp} \quad i = 1 \dots 9$$

$$\text{MYP Puanı} = 33,33 * 0,5 = 16,66$$

Teknolojik yetkinliği oluşturan diğer üç teknolojik alt yapı yetkinlik bileşenleri olan Bilişim Yönetim prosesleri, Üretim Destek prosesleri ve Taşıma & Depolama Prosesleri için aynı şekilde ilgili kapsamda geliştirilmiş olan tabloları kullanılarak değerlendirmeleri yapılmış ve her biri için aşağıdaki puanlar elde edilmiştir.

$$\text{Bilişim Yönetim Prosesleri (BYP) Puanı} = 30 * 0,2 = 6$$

$$\text{Üretim Destek Prosesleri (ÜDP) Puanı} = 35 * 0,1 = 3,5$$

$$\text{Taşıma & Depolama Prosesleri (TDP) Puanı} = 28 * 0,2 = 5,6$$

Dolayısı ile burada işletmenin teknolojik puanı;

Teknolojik Yetkinlik Puanı TYP = MYPp + BYPp + ÜDPp + TDPp toplamından elde edilecektir. Bu da;

$$\text{TYP} = 16,66 + 6 + 3,5 + 5,6$$

**TYP = 31,75** olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere 100 üzerinden bir oranlama yapıldığında işletme yüzde 31.75 gibi düşük bir teknolojik yetkinlik puanına sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca işletmenin yine 6 düzeyli teknolojik yetkinlik değerlendirme tablosuna göre 3. Düzeyde bir işletme olduğu anlaşılmaktadır. 3. Düzeyde olan bir işletme için makineleşmiş sistemler tanımı yapılmış ve kapsam olarak çalışanların tüm işleri geliştirmiş bir makine ve bir alet aracılığıyla yaptığı söylenmektedir. Ayrıca özellikle atölye tipi çalışmalarda bu tarz makineleşme önemli bir yer almıştır ve fabrikalarda CAD/CAM sistemleri kullanılmaktadır. Bu düzeyde hala insan gücü sisteme özellikle makinelerin çalıştırılması ve yönlendirilmesinde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu seviyede en çok kullanılan ve örnek gösterilebilecek makine türü klasik torna tezgâhlarıdır. Bu tezgâhlar atölye den fabrika durumuna geçişte özellikle bilgisayar destekli hale gelmektedir.

#### 4. SONUÇLAR

Teknolojik yetkinlik, özellikle üretim sektöründe bulunan işletmelerin gelişmeleri yönündeki en önemli etken olmuştur. İşletmeler arası rekabetin son derece arttığı ortamda teknolojik üstünlük işletmelerin rekabet gücünü yükseltmektedir. Öyle ki, bu alandaki çalışmalar artık teknoloji ile sınırlı kalmayarak inovasyon ile birlikte anılmaktadır. Teknolojinin gelişmesi yenilikçi ürünlerin ya da süreçlerin ortaya çıkmasına ön ayak olmaktadır. Teknolojinin ölçülmesi gereken bir yetkinlik alanı olarak seçilmesinin temel nedeni yüzyıllar boyu insanlık tarihine şekil vermiş olması ve özellikle sanayi devrimi ile insanlığı getirmiş olduğu konumudur. Teknoloji olarak adlandırdığımız bilginin keşfi ve bu bilginin doğru kullanılması ürün ve hizmet üretimini daha kaliteli daha hızlı bir şekilde sunulmasını sağlamıştır. Günümüzde işletmelerde özellikle teknoloji yönetimine verilen önem ve bu alandaki çalışmaların yoğunluğu işletmelerin değerlendirilmesinde olmazsa olmaz haline geldiği görülebilmektedir. Teknolojik yetkinlik geniş bir kapsamı ifade ettiğinden özellikle üretim sektöründe ki işletmeler için makine altyapısı, bilişim altyapısı, üretim destek altyapısı ve depolama & taşıma altyapısı olarak dört kısımda değerlendirilmiştir.

Örnek işletme üzerinde yapılan değerlendirmede görüldüğü gibi, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler teknolojik altyapıları bakımından oldukça zayıf durumdadırlar. Teknolojik yatırımlar işletmelere ekstra bir mali yük getirmesine karşın uzun vadede işletmenin değerini hem ürün hem rekabetçilik anlamında arttıracak önemli bir stratejik hamle olacağı açıktır. Hele ki günümüzde KOSGEB gibi işletmelere çeşitli destekler veren kurumlar işletmeleri yetkinliklerine göre değerlendirmek istemektedirler ve yetkinlik değerlendirme sonuçlarına göre uygun destek fonları ile işletmelerin daha faydalı bir şekilde desteklenmesini sağlayabilecektir. Uygun fonlamanın yapılması ülkeye olan ekonomik geri dönüşünün de daha yüksek oranda olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma özellikle işletmeleri sadece finansal açıdan değil sahip oldukları teknolojik imkanları ve kabiliyetleri bakımından da değerlendirmek isteyen kurumlar ve bu alanda çalışmalarını sürdüren araştırmacılara hem fikir vermesi açısından hem de yeni yaklaşımların geliştirilmesinde ön ayak oluşturacağı değerlendirilmektedir.

## REFERANSLAR

- Cardullo, M.W., Total Enterprise Technology Assessment (TETA), IEMC '98 Proceedings. International Conference on Engineering and Technology Management, 1998, s.55.
- Egbu, C.O. and Botterill, C., Information Technologies for Knowledge Management: Their Usage and Effectiveness, ITcon Vol. 7, Special Issue ICT for Knowledge Management in Construction, 2002, s.125-137.
- Kılıç, C., Savrul, B.K. and Ustaoglu, M., Teknoloji ve İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri:Türkiye için Bazı Çıkarımlar. 3. Uluslararası İstanbul İktisatçılar Zirvesi Bildirisi, 11 Haziran 2011, İstanbul.
- Kibrıçcioğlu, A., İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 53(1), 1998, s.207-230.
- Kiper, M., Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite-Sanayi İşbirliği. Teknoloji, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, Ankara, 2004, s.59-122.
- Kropsu-Vehkaperä, H., Haapasalo, H. and Rusanen, J-P., Analysis of Technology Management Functions in Finnish High Tech Companies. The Open Management Journal, 2, 2009, s.1-10.
- Lee, J., Bagheri, B. ve Kao, H., A Cyber-Physical Systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems, Manufacturing Letters, Volume 3, Ocak 2015, s.18-23.
- Liao, S.H., Technology Management Methodologies and Applications: A Literature Review from 1995 to 2003. Technovation, 25(4), 2005, s.381-393.
- Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S., Technological Utilization for Knowledge Management. Journell of Knowledge and Process Management, 11(3), 2004, s.175-184.
- Ozel, S., "Measuring The Competency of Small And Medium Enterprises (SME): A Dynamic Model", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2015, İstanbul.
- Parasuraman, A., Technology Readiness Index (TRI), A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. Journal of Services Research, 2(4), 2000, s.307-320.
- Seyidoğlu H., Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük, Genişletilmiş 3. Baskı, Güzem Can Yayınları, No:18, 2002, İstanbul.
- Suarez, F.F., Network Effects Revisited: The Role of Strong Ties in Technological Selection. Academy of Management Journal, 48(4), 2005, s.710-720.
- Tekin, M., Güleş, H.K. and Öğüt, A., Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Cilt No 79, 2003, Ankara.
- Tschirky, H., Bringing Technology and Innovation into The Boardroom. European Istitute for Technology and Innovation Management, Palgrave MacMillan, Great Britain, 2003, s.19-46.
- Yıldız, E., Teknoloji Yönetimi, 2007, [http://kutuphane.ksu.edu.tr/e\\_tez/sbe/T00712/erhan\\_yildiz\\_tez.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/e_tez/sbe/T00712/erhan_yildiz_tez.pdf). Erişim tarihi 26.05.2015.
- Zerenler, M., Türker, N. and Esen, Ş., Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 2007, s.653-667.



# Türkiye-AB İlişkilerinde Yeniden Canlanmadan “Hedef Değişimine” Doğru

Filiz ÇOBAN ORAN\*

## Öz

Son on yıldır Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik yolundan uzaklaştığı ve Türk Dış Politikası'nda bir “oryantasyon değişimi” olduğuna ilişkin tartışmalar yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda bu çalışma, Charles Hermann'ın tanımladığı dış politika değişim kategorilerini kullanarak Türkiye-AB ilişkilerindeki değişimi açıklamayı amaçlamaktadır. Arap baharının başlangıcından beri bölgede artan istikrarsızlık ve Suriye iç savaşının tetiklediği mülteci krizinin etkileri Avrupa'nın en önemli sorunlarından biri olmuştur. Göçmenler için Ortadoğu'dan Schengen bölgesine geçiş ülkesi olması bakımından Türkiye'nin Avrupa'yı düzensiz göçten koruyan bir tampon devlet olması Türkiye'nin Avrupa Birliği için önemini arttırmıştır. Bu süreç 2015 yılından beri sınır güvenliği ve göç yönetimi konusunda Türkiye'nin işbirliğini sağlamak için üyelik görüşmelerini ve vize serbestliği programını hızlandırarak Türkiye-AB ilişkileri yeniden canlanmasına neden olmuştur. Bu çerçevede, bu makale Türkiye-AB arasındaki yeniden canlanan ilişkilerin iki nedenle kopma noktasına geldiğini saptamaktadır: AB üye ülkelerinde yükselen popülizm ve yabancı düşmanlığı ve Türkiye'de 15 Temmuz 2016 gecesi yaşanan darbe girişimini takip eden gelişmelerle artan Avrupa şüpheliği söylemi. Sonuç olarak, ilişkilerde “tam üyelikten stratejik ortaklığa” bir “hedef değişimi” sürecinin başladığını iddia etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** 15 Temmuz darbe girişimi; Türkiye-AB ilişkileri; dış politika; değişim.

## From RevItalization to a “Goal Change” In Turkey-EU Relations

### Abstract

In the last decade, the debates have intensified on Turkey's estrangement from the path of European Union membership and an “orientation change” in Turkish Foreign Policy. In this context, by making use of the categories of change in foreign policy Charles Hermann identified, this study aims

\* Dr. Öğr. Üyesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, Biga İ.İ.B. Fakültesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

*to shed a light on the change in Turkey-EU relations. In his article it is revealed that the effects of the refugee crisis originated from growing instability in the region since the beginning of the Arab uprisings and the Syrian civil war have become an increasingly pressing issue in Europe. Being a transit country of migrants between the Middle East and the Schengen area has made Turkey a buffer state which protects Europe from irregular migration and has raised its importance for the European Union. This process has revitalized Turkey-EU relations by catalyzing membership negotiations and visa liberation program to gain Turkish cooperation on migration management and border securitization. In this framework, this study reveals that the revitalized relationships of Turkey-EU have come to the breaking point as a result of two reasons: Escalating populism and xenophobia in EU member countries and rising Eurosceptic discourse with the events following the military coup attempt in the night of 15th July 2016 in Turkey. Lastly, it argues that it has triggered a process of "goal change" in the relationships from "full membership to strategic partnership".*

**Key words:** 15 July Coup Attempt; Turkey-EU Relations; foreign policy; transformation.

---

## 1. Giriş

Türkiye ve Avrupa Birliği ilişkileri tarihi, Türkiye'nin 1959'da Avrupa Ekonomik Topluluğu'na üyelik başvurusunda bulunup 1963 yılında Ankara Antlaşması'yla Topluluğa kabul edilmesine kadar uzanmaktadır. Şubat 1992 tarihinde imzalanan Maastricht Antlaşması ile Avrupa Ekonomik Topluluğu, Avrupa Birliği adını almıştır. Bu tarihten sonraki Türkiye-AB ilişkilerindeki en önemli ilk gelişme 1999 Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin AB üyeliği için aday statüsü kazanmasıdır. Türkiye'de 2002 yılındaki genel seçimlerde Adalet ve Kalkınma Partisi'nin galip gelip iktidar olmasıyla iç ve dış politikada önemli reformlar ve değişikliklerin başladığı yeni bir döneme girilmiştir. Avrupa Birliği üyeliği yolunda demokrasi, insan hakları ve hukukun üstünlüğü çerçevesinde yapılan reformlar sonucu Ekim 2005 yılında Türkiye'nin üyelik müzakereleri başlasa da 2006 yılından beri üye ülkelerin vetoları görüşmelerde ilerleme sağlanmasını engellemiştir. Bu gelişmelerle birlikte Türk dış politikasının Avrupa'dan ve Batı'dan uzaklaşarak bir "oryantasyon değişimiyle" eksen kaymasına yöneldiğine ilişkin tartışmalar arttırmıştır.<sup>1</sup> Buna rağmen 2011 yılında Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde halk ayaklanmalarıyla başlayan siyasal dönüşümlerin Avrupa sınırlarında yarattığı "mülteci sorunu" Türkiye'nin AB için stratejik öneminin arttırarak karşılıklı işbirliğini gerekli kılmıştır. Özellikle, 2015 yılında Suriye'den Avrupa'ya akın eden mülteciler, Birliğin Türkiye politikalarını revize etmesine neden olmuş, ilişkilerde yeniden canlanma süreci başlamıştır.

---

1 Oğuzlu, T. Middle Easternization of Turkey's Foreign Policy: Does Turkey Dissociate from the West?, *Turkish Studies*, 9:1, 2008, 3-20; Oğuzlu, T. and Kibaroglu, M. 'Is the Westernization Process Losing Pace in Turkey: Who's to Blame?', *Turkish Studies*, 10: 4, 2009, 577-593; Bilgin, P. and Bilgic, A. Turkey's "New" Foreign Policy toward Eurasia, *Eurasian Geography and Economics*, 52:2, 2011, 173-195.



Bu çerçevede bu çalışma, Türkiye-AB ilişkilerinde Suriye kriziyle mücadele konusunda işbirliğinin canlandığı bu dönem sonrasında ilişkilerde kopma noktasına geline son durumu analiz etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın odak noktasını, “2015 yılında canlanan Türkiye ve Avrupa Birliği ilişkilerinde neden köklü bir değişim olmuştur?” sorusu oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu temel araştırma sorusuna cevap aramak için, dış politika analizi literatüründe Charles F. Hermann’ın “Changing Course: When Governments Choose to Redirect Foreign Policy”<sup>2</sup> makalesi analitik bir yaklaşım sunmaktadır. Makalede, özellikle uluslararası politikadaki gelişmelerle dış politika revizyonu gerektiren dönemlerde hükümetlerin karar alma süreçlerini daha iyi anlama ihtiyacından hareketle, hangi durumların hükümetlerin mevcut politikalarının yetersiz ya da işlevsiz olduğunu kabul etme ve dış politikada büyük bir değişim yapma olasılığını arttırdığını incelemektedir. Hermann’a göre, dış politikadaki değişimlerin başlıca dört belirleyicisi olabilir. Değişimler *lider güdümlü* ya da *bürokratik yapı güdümlü* olabilirken, *iç siyasi yeniden yapılanmadan* ya da *şok etkisi yaratan bir dış gelişmeden* kaynaklanabilir.

Hermann’ın yaklaşımından hareketle bu çalışma, iki hipotez üzerine inşa edilmiştir. Birincisi, 2015 yılında AB’nin Türkiye’ye yaklaşımındaki değişiklikte ve ilişkilerdeki yeniden canlanmada Avrupa’da sarsıntı yaratan Suriye sorunu kaynaklı mülteci krizi belirleyici olmuştur. İkincisi, Türkiye-Avrupa Birliği ilişkilerinin kopma noktasına gelmesinde AB üye ülkelerindeki genel seçimlerle yükselen popülizm ve Türkiye’deki 15 Temmuz 2016 darbe girişimi sonrası terörle mücadele kapsamında yürütülen iç siyasal yeniden yapılanma süreci belirleyici olmuştur.

Hermann’ın dış politikadaki değişimin dört farklı düzeyde gerçekleşebileceğini saptamıştır:

Birincisi, dış politikada amaçlar ve araçlarda herhangi bir değişime gidilmek-sizin amaçlara ulaşmada sarf edilen çabanın niceliksel artışıyla gelişen “*düzenleme değişimi*”;

İkincisi, temel amaçların aynı kalarak bunlara ulaşmada kullanılan yöntem ve araçların farklılaştığı “*program değişimi*”;

Üçüncüsü, dış politika amaçlarının ve önceliklerinin yeniden şekillendirildiği “*problem ve hedef değişimi*”;

Son olarak, dış politikada ilgili aktörün dünyaya bakışındaki değişime bağlı olarak dünyada rolünü ve etkisini yeniden tanımladığı ve buna bağlı olarak diğer aktörlerle ilişkilerini yeniden gözden geçirdiği “*uluslararası oryantasyon değişimidir*”.

Bu düzeyler dikkate alındığında, bir aktörün dış politikasındaki büyük değişimler, amaçların, araçların ve nihayetinde dış politika ekseninin değişimiyle gerçekleşmektedir.<sup>3</sup> Türkiye-AB ilişkilerindeki son dönemdeki “değişimi” anlamak için araştırmanın hipotezleri bu değişim düzeyleri çerçevesinde sınanmaktadır.

2 International Studies Quarterly, 34 (1), 1990, 3–21.

3 A.g.e., s: 6.

Çalışma bu bağlamda üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Suriye sorununun yarattığı mülteci krizi sonrası Türkiye-AB ilişkilerinde kazan-kazan anlayışıyla gerek AB'nin sorunla mücadele etme amacı kapsamında, gerekse Türkiye'nin AB üyeliği hedefinin gerçekleşmesi kapsamında ortak işbirliği çabasının arttığı bir "düzenleme değişimi" yaşandığı ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde, bu amaçlara ulaşma yolunda vize serbestliği ve geri gönderim anlaşması çerçevesinde gelen "program değişimi" aşaması incelenmektedir. Son olarak, 15 Temmuz darbe girişimi sonrası gelişmelerle Türkiye-AB ilişkilerinde dış politika amaçlarının yenilendiği "hedef değişimi" aşaması noktasına gelindiği saptanmaktadır.

## 2. Türkiye-AB İlişkilerinde "Düzenleme Değişimi" : Suriye Kriziyle Gelişen Son İvme

1999 yılında Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin AB'ye aday ülke olma statüsü elde etmesiyle birlikte Türkiye'de yaşam standartlarının geliştirilmesini, hukukun üstünlüğünü ve demokratikleşmenin derinleştirilmesini amaçlayan siyasi reformlara hız verilmiştir. AB müktesebatı çerçevesinde yapılan anayasal düzenlemeler, 2002-2004 yılları arasında sekiz Uyum Paketi ile 2001, 2004 ve 2010 yıllarında da kapsamlı üç Anayasa Değişiklik Paketiyle gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, altı Yargı Reformu Paketi TBMM tarafından kabul edilmiştir. Siyasi reformlarla insan hakları alanında ileri düzeyde kurumsallaşma sağlanmıştır. Ayrıca, idam cezasının kaldırılması, işkence ve kötü muamelenin 'sıfır tolerans' prensibiyle engellenmesi, kadın haklarının güvence altına alınması, düşünce ve ifade özgürlüğünün alanları genişletilmesi, anadilde eğitim hakkının sağlanması gibi çok hassas konularda önemli adımlar atılmıştır. Siyasi kriterlerin yerine getirilmesiyle 2005 yılında başlayan müzakerelerin Kıbrıs sorunu yüzünden 2006 yılında kesintiye uğraması Türk vatandaşlarının AB'ye güvenini azaltıp Türkiye'ye yönelik çifte standartların mevcut olduğu inancını güçlendirmiştir. Bu tür siyasi gelişmelere rağmen Türkiye açısından AB sürecinin önemi azalmamıştır.<sup>4</sup>

Kıbrıs Rum Yönetiminin AB üyeliğinin Türkiye için sorun bir sorun olmasının yanı sıra Birliğin 2004 yılındaki Doğu genişlemesi gündemini oldukça meşgul etmiştir. Siyasi ve ekonomik dönüşüm sürecindeki yeni üye devletler Birliğin genişleme kapasitesini zorlayarak 'genişleme yorgunluğuna' girdiği iddialarını güçlendirmiştir. Bu durum, AB'nin en önemli dış politika aracı olan genişleme politikasının önceliğinin azalmasına ve Türkiye'nin tam üyeliğinin gündemden düşmesine neden olmuştur.<sup>5</sup> AB anayasasının üye devletlerde yapılan referandumlarda vatandaşlarca red edilmesi de Avrupa kimliği krizi yaratmış, Komisyon genişlemeden derinleşmeye odaklanan vatandaşların 'daha yakın bir Birlik' içinde bütünleşmesini sağlayan projelere öncelik vermeye başlamıştır. Referandumlarda Türkiye-karşıtlığının Avrupa-şüpheciliğini arttığını gözlemlenmiş, 2007 yılına ge-

4 Armagan Cakir (ed.), Fifty Years of EU-Turkey Relations: A Sisyphean Story (Routledge Advances in European Politics), NY: Roudledge, 2011.

5 Firat Cengiz and L. Hoffmann (ed.), Turkey and the European Union: Facing New Challenges and Opportunities, NY: Roudledge, 2014.

lindiğinde Avrupalı liderler Türkiye için ‘imtiyazlı ortaklık’ gibi farklı senaryolar önermeye başlamışlardır. 2008 yılında ortaya çıkan dünya ekonomik krizinin Avro bölgesini derinden vurmasıyla tetiklenen ekonomik ve sosyal sorunlar, AB üyesi ülkelerde küreselleşme ve karşılıklı bağımlılık sürecinden hoşnutsuzlukları gün yüzüne çıkarmış, devletleri korumacı politikalara yönelip içe kapanmaya itmiştir. Kısacası, Türkiye’nin AB üyeliği hedefi ve katılım müzakereleri Avrupa’nın kendi içinde yaşadığı yapısal siyasi ve ekonomik sorunlardan etkilenmiştir.

Öte yandan Ahmet Davutoğlu’nun Dış İşleri Bakanı olmasıyla Türk dış politikasında “komşularla sıfır sorun” ve “ritmik diplomasi” ilkelerine dayanan “stratejik derinlik” yaklaşımı 2009-2010 yılları arasında zirve yapmış, Türkiye’nin dış politika eksenini genişleterek bir amaç olarak AB üyeliğinin önceliğini ötelemiştir.<sup>6</sup> Bu süreçte Türkiye’nin Ortadoğu ve Kuzey Afrika’da Müslüman ülkelerle kurduğu yakın ilişkiler Türk dış politikasında “uluslararası bir oryantasyon değişimi” olup olmadığı konusunda tartışmaları beraberinde getirmiştir. 2011 yılının ilk aylarında bu bölgedeki Müslüman ülkelerde ortaya çıkan siyasi dönüşüm talep eden ayaklanmalarla birlikte Türkiye-AB ilişkilerinde yeni bir döneme girilmiştir. Buna rağmen bu aşamada üyelik müzakerelerinin açılması noktasında beklenen gelişme sağlanamamıştır.<sup>7</sup>

Arap Baharı olarak adlandırılan bu sürecin Suriye’de Şam yönetiminin sert politikalarıyla iç savaşa varan halk hareketlerini uyandırması, sorunun uluslararasılaşmış bölgede istikrarsızlık ve tehdit oluşturmasına neden olmuştur. Özellikle 2015 yılının başında Suriye kaynaklı mülteci krizi kitlelerce insanın Avrupa devletlerinin kapısına dayanmasını beraberinde getirmiş, kriz Türkiye ve AB ülkeleri üzerinde ciddi etkiler yaratmıştır. Suriye’nin ‘başarısız bir devlete’ dönüşerek ülke içinde siyasi kontrolünü yitirmesi topraklarını uluslararası terör örgütlerinin yatağı haline getirmiştir. 15 Ekim 2015 tarihinde Avrupa Konseyi, sorunla mücadeleyi daha iyi yönetebilmek için yeni bir eylem planı tasarlayarak, mülteci akınına kaynaklık eden ve transit ülke konumunda olan devletlerle işbirliğini yoğunlaştırma kararı almıştır. Bu süreçte, AB üyesi devletler yeniden tanımlanan tehditler sonucunda mülteci krizinde en fazla sorumluluk alarak Suriye halkının yanında olan devletlerin başında gelen Türkiye ile işbirliğinin geliştirilmesinin önemini kavramışlardır. Türkiyesiz Avrupa sınır güvenliğinin sağlanması oldukça zor görünmektedir. Dolayısıyla, 18 Ekim 2015 tarihinde Alman Şansöyesi Angela Merkel’in Türkiye’yi ziyaretıyla AB’nin yapacağı 3 milyar euroluk yardımla Türkiye’nin mültecileri kendi topraklarında tutması karşılığında üyelik müzakerelerin yeniden canlandırılması üzerine anlaşmaya varılmıştır.<sup>8</sup> Dolayısıyla, Türkiye’nin AB üyeliği amacına ulaşmada sarf edilen çabanın niceliksel artışıyla gelişen “düzenleme değişimi” dönemine girilmiştir.

6 Murat Yeşiltaş, “The Transformation of the Geopolitical Vision in Turkish Foreign Policy”, *Turkish Studies*, 2013, Vol. 14, No. 4, 661–687.

7 Senem Aydın-Düzgün and Natalli Tocci, *Turkey and the European Union*, London: Palgrave, 2015.

8 Meltem Müftüler-Baç, “The Revitalization of Turkish-European Union Relations: Old Wine in New Bottle?”, *Istanbul Policy Center MERCATOR Policy Brief*, December 2015, s:13.

## 2.1. Türkiye'nin Yeni Avrupa Birliği Stratejisi

Avrupa Birliği ve Türkiye küresel rollerini güçlendirmek için karşılıklı işbirliğini geliştirmeyi amaçlamaktadır. 2014-2019 dönemi için AB Komisyonu Başkanı seçilen Jean-Claude Juncker, temel hedefleri arasında Avrupa güvenliği ve bütünleşmesinin önceliğini vurgulayarak Türkiye'nin AB için önemli bir stratejik ortak olmaya devam ettiğini belirtmiştir. Türkiye için de AB üyeliği, küresel konumunu bölgesinden geniş coğrafyalara taşıyabileceği daha güçlü, müreffeh, saygın ve demokratik bir ülke olma hedefinin, kısacası Yeni Türkiye idealinin ayrılmaz bir parçası olarak tanımlanmaktadır.

Daha önce altı çizildiği gibi Suriye krizinin bölgesel ve uluslararası etkileri son dönemde Türkiye-AB ilişkilerinin stratejik önemini her iki taraf için arttırmıştır. Hem istikrar ve güvenlik açısından hem refah ve büyüme olanaklarının artırılması açısından Türkiye, sorunların çözümüne giden yolda anahtar ülke konumundadır. Ekonomik ve ticari ilişkiler, enerji arzı güvenliği, uluslararası terörizmle mücadele, sınır yönetimi, istihdam, göç politikaları başlıklarında iki tarafında birbirine karşılıklı bağımlılığı artmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye'nin AB stratejisinde<sup>9</sup> üyelik süreci ülkenin hem iç hem de dış politika vizyonunun en temel dinamiklerinden biri olarak yer bulmuştur. Bu stratejiye göre, AB sürecinde Türkiye'de demokrasi ve insan haklarının güçlenmesi, serbest piyasa ekonomisinin kurumsallaşması ile çağdaş yaşam standartlarının her alanda kökleşmesiyle gerçekleşen siyasi ve ekonomik kazanımlar Türkiye'nin hem Avrupa'da hem de dünyada daha güçlü bir ülke olmasına katkıda bulunacaktır.

AB Komisyonu'nun 2014 Türkiye İlerleme Raporu'nda Türkiye'nin müzakerelerin 33 faslının 30'unda çeşitli seviyelerde ilerleme sağladığı belirtilmiştir. Birlikte yaşama, birlikte çalışma ve ortak gelecek kurma anlayışıyla "Güçlü Türkiye, Güçlü AB" hedefine birlikte yürüme kararlılığı gösterilmiştir. Bunun için, siyasi reform süreci, katılım sürecinde sosyo-ekonomik dönüşüm ve AB iletişim stratejisi olmak üzere üç bölümden oluşan "Türkiye'nin Yeni AB Stratejisi", Türkiye-AB ilişkilerine ivme kazandırmak amacıyla 62. Hükümet döneminde 18 Eylül 2014 tarihinde yayınlanmıştır. Strateji çerçevesinde AB ile uyumlaştırılması öngörülen birincil ve ikincil mevzuat ile kurumsal yapılanmayı amaçlayan AB'ye Katılım için Ulusal Eylem Planı'nda temel hak ve özgürlüklerin kapsamını genişleten, demokrasi ve hukukun üstünlüğü gibi alanlarda mevcut düzenlemeleri güçlendiren ve güvence altına alan reformlara hız verilmiştir. Daha önce 2003 yılında reformların en üst düzeyde takip edilmesi, uygulanması esnasındaki aksamaların belirlenmesi ve hızla giderilmesi için oluşturulan Reform İzleme Grubu, daha etkin işlemesi için 62. hükümet döneminde, Bakanlar Kurulu'nun onayı ile Reform Eylem Grubu (REG) olarak yeniden yapılandırılmıştır. REG ile reform izleme misyonu genişletilerek reform tasarımlarının hazırlanması, TBMM'den geçirilmesi ve uygulamaya yansıtılması gibi aşamalarda etkisi arttırılmıştır. 1. REG Toplantısı 8 Kasım 2014, 2. REG Toplantısı ise 20 Şubat 2015 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de demokrasinin tabanını genişletecek siyasi reformlara Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Avrupa İnsan Hakları Mahke-

9 "62. Hükümet Döneminde Türkiye-AB İlişkileri", T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, 2015, s:1.

mesi (AİHM) içtihadı ve AB müktesebatı dikkate alınarak devam edilmiştir. Bu konuda atılan en önemli adımlar arasında aşağıdaki reformlar vardır:

- Nisan 2015 tarihinde güncellenen Yargı Reformu Stratejisi çerçevesinde yargının bağımsızlığını ve tarafsızlığını kuvvetlendirilmesi;
- Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (AİHS) doğrultusunda Türkiye’de yargılama sürelerini hızlandırarak yargının iş yükünü azaltılması;
- 4 Nisan 2015 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren İç Güvenlik ve Özgürlüklerin Korunması Reform Paketi ile Jandarma ve Sahil Güvenlik Komutanlığı üzerindeki sivil gözetimin artırılması;
- 14 Ocak 2015 tarihinde hükümetçe açıklanan Şeffaflık Paketiyle siyasi partilerin ve seçim kampanyalarının finansmanının şeffaflaştırılması, mal bildirimine ilişkin evrensel hukuka uygun düzenlemeler, siyasi etik ilkelerinin belirlenmesi, kamu görevinden ayrılanların yapamayacağı işler ve imar kanununda şeffaflığı sağlayacak düzenlemeler yapılması;
- Özel okullarda farklı dil ve lehçelerde eğitim verilmesinin önündeki engeller kaldırılması;
- Kamuda başörtüsü yasağı kaldırılması.

Ayrıca, Anadolu’daki farklı inanç gruplarına mensup vatandaşlar arasında hoşgörü ve karşılıklı anlayış ikliminin pekiştirilmesi için Başbakan Davutoğlu, farklı inanç grupları temsilcileriyle 2 Ocak 2015 ve 11 Şubat 2015 tarihlerinde toplantı gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda İstanbul Şişli’deki Ermeni Gregoryen Mezarlığı, Şubat ayında Beyoğlu Üç Horan Kilisesi Vakfı’na devredilmiştir. Edirne Büyük Sinagogu, Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından restore edilerek 26 Mart 2015 tarihinde ibadete açılmıştır. Ayrıca, 2 Ocak 2015 tarihinde gerçekleştirilen toplantıda alınan karar doğrultusunda Süryani Ortodoks Cemaati adına İstanbul Yeşilköy’de bir kilise yapımına izin verilmiştir. Trabzon’daki Sümela Manastırı, Van’ın Akdamar Adası’ndaki Surp Haç Ermeni Kilisesi ve Diyarbakır İli Sur İlçesinde bulunan Surp Giragos Ermeni Ortodoks Kilisesi’nde dini törenler gerçekleştirilmeye devam etmiştir.

Türkiye’nin üç boyutlu AB stratejisi, Türkiye ve AB arasında siyasi, ekonomi, güvenlik ve enerji gibi kritik önemi haiz alanlardaki somut gelişmeler çerçevesinde 64. Hükümet tarafından güncellenmiştir.<sup>10</sup> Türkiye’nin Yeni AB Stratejisine göre Türkiye demokratikleşme, ekonomik gelişme ve aktif dış politikaya dayanan üç önemli sac ayağında yükselen bir restorasyon dönemi ve dönüşüm sürecine girmiştir.

Bu bağlamda, 2014 yılında hazırlanan “AB’ye Katılım İçin Ulusal Eylem Planı” da, 64. Hükümet Eylem Planı çerçevesinde yenilenmiş ve 2016-2019 dönemini kapsayan tek aşamalı bir program haline getirilmiştir. 64. Hükümet Programı’nda

<sup>10</sup> “Türkiye’nin Yeni Avrupa Birliği Stratejisi”, T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, 2015.

AB'ye tam üyeliğin Türkiye açısından stratejik bir hedef olduğu vurgulanmıştır. 29 Kasım 2015'te Brüksel'de gerçekleşen Birinci Türkiye-AB Zirvesi, bu hedefi gerçekleştirmedeki ortak siyasi iradeyi ve üst düzey diyalogun artırılması arzusunu ortaya koymuştur. İlk kez bu zirvede Türkiye özelinde 28 AB üyesiyle AB Konseyi, AB Komisyonu ve Avrupa Parlamentosu başkanları bir araya gelmiştir. Türkiye'nin katılım sürecinin yeniden canlandırılmasına hizmet edecek biçimde yılda iki kez olmak üzere düzenli zirveler gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Türk Dışişleri Bakanı, AB Bakanımızla birlikte AB Dış İlişkiler ve Güvenlik Politikası Yüksek Temsilcisi ile Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakerelerinden sorumlu Komiserin katılımıyla dördü formatta Bakanlar düzeyinde Siyasi Diyalog Toplantılarının yapılması konusunda anlaşılmuştur. Zirvede özellikle, terörle mücadelede işbirliği, vize serbestisi diyalogu sürecinin hızlandırılması, göç yönetiminde yük paylaşımı, Gümrük Birliği'nin güncellenmesi konuları öne çıkmıştır. Zirvenin ortak sonuç bildirgesinde yer alan diğer bir önemli nokta, Türkiye'deki geçici koruma altındaki Suriyelilere destek sağlamak amacıyla AB Komisyonu'nun 3 milyar Avro kaynak sağlamayı taahhüt etmesidir.

Karşılıklı güveni yeniden inşa etmeye yönelik bu adımlarla birlikte 11 Aralık 2015'te toplanan Reform Eylem Grubu (REG) üçüncü toplantısında, 2016 yılının Türkiye'de 'Reform ve AB Odaklı' bir yıl olmasına karar verilmiştir. Toplantının hemen ardından Türkiye-AB ilişkilerini sonuç alıcı bir zemine yerleştirmek amacıyla diyalogu arttıran önemli bir adım olarak 14 Aralık 2015 tarihinde Türkiye-AB Hükümetlerarası Katılım Konferansı toplanmıştır. Bu çerçevede, Türk vatandaşlarının 2016 yılı içinde Schengen bölgesine vizesiz seyahat etmeleri konusu da gündeme alınmıştır. 7 Mart 2016'da toplanan İkinci Türkiye-AB Zirvesi'nde Türkiye, son dönemde Ege bölgesindeki insani kayıpları önlemek adına 'düzensiz göçle mücadele' konusuna öncelik vererek AB tarafını üç hedef konusunda işbirliğini derinleştirmeye davet etmiştir: 1) Ege'de ölümlerin önlenmesi; 2) İnsan kaçakçılığı zincirinin kırılması; 3) Yasadışı göçün yeniden yerleştirme programıyla "yasal göç" haline gelmesi.

Türkiye'nin bu önerileri üzerine 18 Mart 2016 tarihinde Brüksel'de düzenlenen Üçüncü Türkiye-AB Zirvesi sonucunda düzensiz göç ve diğer önemli başlıklar hususunda anlaşmaya varılmıştır:<sup>11</sup>

- 20 Mart itibariyle 5 Yunan adasına giden düzensiz göçmenlerin Türkiye'ye iade edilmesi;
- Adalara yasadışı geçen göçmenlerin 4 Nisan tarihi itibariyle geri alınması ve Türkiye'nin aldığı her bir Suriyeli karşılığında aynı gün Türkiye'deki Suriyelilerden AB'ye yeniden yerleştirme programının başlatılması (1'e 1 formülü);
- '1'e 1' formülünden ayrı olarak, Ege'de yasadışı göçün kontrol altına alınmasıyla birlikte Gönüllü İnsani Yeniden Yerleştirme Programının başlatılması;

11 Bakanız: "18 Mart 2016 tarihli Türkiye-AB Zirve Bildirisi", T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, 2016.



- Türkiye’nin Avrupa’ya yasadışı göçe yönelik yeni deniz ve kara güzergahlarını önlemek için gerekli her türlü tedbiri alması;
- AB’nin Türkiye’deki Suriyeliler için taahhüt ettiği 3 milyar Euro’luk kaynağın transferinin hızlandırılması, bu kaynağa ek olarak 2018 sonuna kadar 3 milyar Avro tutarında ek kaynak oluşturulması;
- Türk vatandaşlarının Schengen alanına vizesiz seyahatlerinin en geç Haziran 2016 sonunda sağlanması;
- Türkiye’nin üyelik müzakere sürecinin yeniden canlanması için fasılların açılmasına yönelik hazırlık çalışmalarının hız kazandırılmış şekilde devam etmesi.

### 3. Türkiye-AB İlişkilerinde “Program Değişimi”: Vize Serbestliği Krizi

Vize serbestisi, AB’nin Doğu’ya doğru genişleyen sınırlarını düzensiz göçe karşı korumak amacıyla komşu ülkelerle işbirliği için teşvik edici bir dış politika aracı olarak benimsediği bir stratejidir.<sup>12</sup> Bu amaçla, AB Konseyi, 21 Haziran 2012 tarihinde Avrupa Komisyonu’na Türk vatandaşlarına Schengen vizesi uygulamasının kaldırılmasıyla sonuçlanması beklenen vize serbestisi sürecini başlatma yetkisi vermiştir. Böylelikle Türkiye-AB ilişkilerinde temel amaç olarak Türkiye’nin AB üyeliğinin aynı kalarak buna ulaşmada kullanılan yöntem ve araçların farklılaştığı “program değişimi” aşamasına gelinmiştir. Bu programa göre, 16 Aralık 2013 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti ile Avrupa Birliği Arasında İzinsiz İkamet Eden Kişilerin Geri Kabulüne İlişkin Anlaşma’nın yanı sıra Vize Serbestisi Diyaloğu’na ilişkin Mutabakat Zaptı imzalanmıştır. AB’nin vize serbestisi tanımak üzere koşulluluk ilkesi çerçevesinde başlattığı görüşmeler Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Vize Serbestisi Yol Haritasına göre sürdürülmektedir. Anlaşmaya göre Vize Serbestisi Yol Haritasında yer alan yükümlülükler yerine getirildiğinde Türk vatandaşları Schengen ülkelerine 3 aya kadar vizesiz seyahat edebilecektir.

Türkiye’nin AB müktesebatına uyum ve etkili uygulamalarını içeren yol haritasındaki yükümlülükleri yerine getirip getirmediğine ilişkin ilk rapor, 20 Ekim 2014 tarihinde yayımlanmıştır. Raporda Türkiye’nin Vize Serbestisi Yol Haritasında yer alan 72 yükümlülükten 62 tanesinin tamamen veya belirli düzeyde karşılanmış olduğu ifade edilmiştir.<sup>13</sup> 2015 yılında başlayan mülteci krizi üzerine AB, Türkiye’den geri kabul anlaşmasını tamamen yürürlüğe koymasına talebinde bulunmuştur. Buna karşılık vize serbestliği diyaloğu da hızlandırılmıştır. Türkiye’nin yol haritasındaki kriterleri büyük ölçüde yerine getirmesi üzerine Avrupa Komisyonu, Türk vatandaşlarının Schengen bölgesine Haziran 2016 sonrasında vizesiz seyahat edebilmeleri için tavsiye kararını 4 Mayıs 2016’da yayımlamıştır.

Avrupa Konseyi Başkanı Donald Tusk, iki tarafın görüşmelerde ilerleme sağladığını ama AB’nin Türkiye’ye ancak hiç istisna olmadan tüm koşulları yerine

<sup>12</sup> Bakınız: “Türkiye-AB Vize Serbestisi Diyaloğu”, T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, Aralık 2015, s:1.

<sup>13</sup> A.g.e.: s:3.



getirdiği zaman vize serbestliği tanyacağını ifade etmiştir.<sup>14</sup> Görüşmelerin Ekim ayına kadar sürmesine karar verilmiştir. Geri kabul anlaşması karşılığında Türkiye vatandaşlarına Avrupa'nın Schengen bölgesinde vize serbestisi sağlayan anlaşmada AB, Türkiye'nin özellikle beş kriteri yerine getirmesini istemiştir:<sup>15</sup> a) yolsuzlukla mücadele b) verilerin korunması c) tüm AB üyesi ülkelerle adli işbirliği d) AB'nin polis örgütü Europol ile daha sıkı işbirliği e) terörle mücadele yasası ile uygulamalarının gözden geçirilmesi. Dolayısıyla, Türkiye'nin vizesiz Avrupa ideali 1 Temmuz'a yetişmemiştir. 15 Temmuz 2016 gecesi Türk demokrasisine büyük bir tehdit içeren başarısız darbe girişimi, başta terörle mücadele yasasının değiştirilmesi başlığı konusunda olmak üzere Türkiye-AB ilişkilerinde anlaşmazlıkların arttığı bir döneme girilmesine neden olmuştur.

Avrupa Parlamentosu Başkanı Martin Schulz, son siyasi gelişmeler nedeniyle Türkiye'ye ekonomik yaptırımlar uygulanabileceğini belirtmiştir. Schulz, Türkiye ile AB üyelik müzakerelerinin sürdürülmesi gerektiğini, bununla birlikte idam cezasını yeniden yürürlüğe koyması halinde, üyelik müzakerelerinin sona erdilebileceğini ifade etmiştir.<sup>16</sup> Benzer şekilde AB'nin Genişlemeden Sorumlu Komiseri Johannes Hahn, Türkiye'nin AB'den giderek uzaklaştığını ve Ankara ile sürdürülen üyelik müzakerelerine son verilmesinin ihtimal dahilinde olduğunu savunmuştur.<sup>17</sup>

#### 4. Türkiye-AB İlişkilerinde “Hedef Değişimi”: Tam Üyelikten Stratejik Ortaklığa

Charles Hermann'a göre<sup>18</sup> iç siyasal sistemin dış politikayı etkileyebilmesi için iki unsur gereklidir. Öncelikle, sistemde bir değişiklik olmalı; ikincisi bu sistemsel değişim hükümetin dış politikasında bir değişime neden olmalıdır. Aynı zamanda toplumun önemli bir kesiminin bu politik değişimin gerekliliği konusunda inancı ve onayı karar alma sürecinde etkili olmaktadır. Bu saptamalara göre değerlendirdiğimizde, Türkiye'de 15 Temmuz 2016 gecesi yaşanan darbe girişimi Türk siyasi hayatında ciddi siyasi sarsıntıya neden olmuş, terörle mücadele kapsamında olağanüstü hal (OHAL) ilan edilmiştir. Türkiye, bu süreçte AB'den beklediği desteği bulamamış, bu durum dış politikasında Avrupa-kaşıtılığını arttırmıştır. Ayrıca Avrupa'da son dönemde yükselen popülizm ve yabancı-düşmanlığı 2017 yılında AB üye ülkelerinde gerçekleşen genel seçimlerde siyasilerin Türkiye karşıtı söylemleri propaganda malzemesi yapmalarına neden olmuştur. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümü, bahsedilen iki unsur çerçevesinde Türkiye-AB ilişkilerinde amaç ve öncelik tanımlamalarının yeniden gözden geçirildiği bir “hedef değişimini” başlattığını ortaya koymaktadır.

14 [http://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160613\\_ab\\_tusk\\_ekim](http://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160613_ab_tusk_ekim)

15 <http://www.dw.com/tr/ab-türkiye-7-şartı-yerine-getirmedi/a-36693697>, 08.12.2016

16 <http://www.dw.com/tr/türkiyeye-vize-muafiyeti-ufukta-görünmüyor/a-36377895>

17 <http://www.hurriyet.com.tr/gozdagi-gibi-aciklama-40401826>

18 Charles Hermann, A.g.e., s:10-11.

Milli Güvenlik Konseyince Fettullahçı Terör Örgütü (FETÖ) olarak tanımlanan, ordu içinde de uzantısı olan örgüt,<sup>19</sup> 15 Temmuz gecesi AKP hükümetine karşı darbe yapma niyetini TRT aracılığıyla halka duyurmuş, Türkiye Büyük Millet Meclisi ve Başkanlık Sarayı gibi binaları hedef almış, Türk siyasi tarihinde belleklerde uzun süre etkisini sürdürecektir bir travma yaşatmıştır. Buna karşılık Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’ın özel TV kanallarında Türk halkını Türk demokrasisini korumaya çağırması geniş kitlelerce karşılık bulmuş, darbeciler sokağa çıkan sivil vatandaşlara karşı silahlı güç kullanmıştır.<sup>20</sup> Vatandaşların FETÖ’ye karşı direniş göstermesiyle darbe girişimi başarısız olmuştur. Bu direnişte 246 Türk vatandaşı hayatını kaybetmiş yaklaşık 2000’i ise yaralanmıştır.

FETÖ yapılanmasının devlet kurumlarındaki uzantılarıyla daha iyi mücadele edebilmek adına ülkede üç aylık olağanüstü hal ilan edilmiştir. Bu siyasi travma Türkiye’de idam cezasının geri getirilmesini gündeme taşımış, Erdoğan meclisin böyle bir tasarıyı getirmesi durumunda tasarıyı onaylayacağını ifade etmiştir. Darbe girişiminin Amerika ve Avrupa basınındaki yansımaları Türkiye’nin umduğu gibi olmamıştır. 15 Temmuz gecesi yaşananlara karşı Türk halkının tüm kesimleri demokrasiyi savunarak tepki gösterirken, dış basın darbe girişimini “Türkiye’de bir süredir devam ettiği söylenen otoriter savrulmanın kritik eşiği”<sup>21</sup> ve Erdoğan yönetimiyle ilişkilendirmiştir. Avrupa Birliği üye ülkelerinden yükselen cılız sesler Birliğin Türk demokrasinin ve Türk halkının yanında olup olmadığına ilişkin Türk kamuoyunda kuşku uyandırmıştır. Bu durum Türk siyasetinde Batı-karşıtı söylemi güçlendirmiştir.

Dış politikada karar alma sürecinin temel aşamalarından biri, izlenen politikaların doğuracağı sonuçlar üzerine beklentilerin neler olduğunun tanımlanmasıdır. Kamuoyunun çoğunluğunun bu beklentilere sahip olması izlenen politikalara bağlılığı artırmaktadır.<sup>22</sup> AB, vize serbestliği konusunda Türk halkının beklentilerini karşılayamadığı gibi, 15 Temmuz darbe girişimi sonrasında halkın hassasiyetlerine beklenildiği gibi bir karşılık verememiştir. AB Konseyi, darbeden üç gün sonra kısıpı kınamış ve Türkiye’nin meşru kurumlarına olan tam desteğini yinelemiştir. Bununla birlikte, Avrupa Birliği, darbe girişimi sonrası Türkiye’deki uygulamalara ilişkin kaygılarını ifade etmiş, Türkiye’ye idam cezasının kaldırılması ve adil yargılanma hakkı dahil olmak üzere tüm insan haklarına, temel özgürlüklere ve demokrasiye saygı gösterilmesi için çağrıda bulunmuştur.

Avrupa basınında Türkiye’deki terörle mücadele politikalarını eleştiren haberler öne çıkmıştır. Örneğin, İngiliz *Independent* gazetesinden Robert Fisk<sup>23</sup> Türkiye’de üç

19 AKP hükümeti ve Gülen cemaati arasındaki güç mücadelesi için ayrıca bakınız: Ayşe Sozen Usluer, *The July 15 Failed Coup Attempt and Its Implications for Turkish Foreign Policy*, Bilig, Autumn 2016, No:79, pp: 29-33.

20 Anadolu Ajansı, *Dakika Dakika FETÖ’nün Darbe Girişimi*. İstanbul: Anadolu Ajansı Yayınları, 2016.

21 Ali Balcı ve Yıldırım Turan “Eleştirinin Sefaleti: Batı’dan 15 Temmuz Darbe Girişimini Okumak”, Bilig, Güz, 2017, Sayı: 83, s:55.

22 Charles Hermann, A.g.e., s:14.

23 “The 70,000 post-coup arrests are now at the heart of the Turkish government’s propaganda war”, <http://www.independent.co.uk/voices/turkey-coup-purge-recep-tayyip-erdogan-arrests-latest-a7351781.html>, 8 October 2016, Erişim: 20.04.2017.

ay içinde aralarında hakim, savcı, akademisyen, asker ve polis olan 70.000'den fazla kişinin darbeye ilişkili olarak tutuklandığını yazmıştır. Alman gazete ve dergileri darbe girişiminin bir mizansen olduğu, girişimin arkasında Erdoğan'ın olduğu iddialarına yer vermiştir.<sup>24</sup> Ayrıca, *Frankfurter Rundschau* gazetesi darbenin geriye kalan son muhalifleri de ortadan kaldırmaya hizmet ettiğini belirterek Erdoğan'ın gücünü daha da arttırdığı yorumunu yapmıştır.<sup>25</sup> Fransız basını da 15 Temmuz'a Türkiye'nin aleyhine haberlere yer vermiştir.<sup>26</sup>

Kasım ayındaki AB dış işleri bakanları toplantısında Türkiye'nin vize serbestliğine ilişkin kriterleri sağlama konusunda adım atması üzerinde ısrarla duran Avrupalı yetkililerle yıl sonuna kadar serbestlik tanınmazsa mülteci antlaşmasını sonlandıracağını belirten Türkiye arasında uzlaşma sağlanamamış, ilişkiler kopma noktasına gelmiştir.<sup>27</sup> 2016 yılı AB İlerleme Raporu'nda<sup>28</sup> Türkiye'de altı alanda gerileme olduğu tespit edilmiştir: kamu hizmeti ve insan kaynakları yönetimi, yargı bağımsızlığı, ifade özgürlüğü, genel ekonomi ve iş ortamı, işkence ve kötü muamelelerin önlenmesi, toplanma ve örgütlenme özgürlüğü. Avrupalı siyasetler Türkiye'de insan hakları, demokratikleşme ve hukukun üstünlüğü konularında gerileme olduğunu altı çizse de özellikle Kıbrıs vetosu nedeniyle Türkiye'nin bu alanlarda ilerlemesini teşvik edecek fasılların açılması engellenmektedir. Müzakerelerin kalbini, siyasi reformların omurgasını oluşturan 23 No'lu Yargı ve Temel Haklar ve 24 No'lu Adalet, Özgürlük ve Güvenlik Fasıllarının görüşülmesi bu noktada Türkiye-AB ilişkileri için son derece önemlidir.

Darbe girişimi sonrası FETÖ'ye karşı uzatılan OHAL sürecinin yanı sıra IŞİD ve PKK terörüyle mücadele kapsamında yürütülen politikalar<sup>29</sup> Türkiye'nin Avrupa'dan daha fazla tepki almasına neden olmuştur. Avrupa Parlamentosu, 24 Kasım 2016 tarihinde Türkiye ile yürütülen müzakerelerin geçici olarak dondurulmasını tavsiye etmiş, tasarı ezici bir çoğunlukla kabul edilmiştir. 18 Mart 2017 tarihinde Brüksel'de yapılan Üçüncü Türkiye-AB Zirvesi'nde müzakere sürecinin geleceği tartışılmaya başlamıştır. Son olarak, 25 Nisan'da Avrupa Konseyi Parlamenter Meclisi, 2004 yılından bu yana denetim sonrası diyalog sürecinde bulunan Türkiye'nin yeniden denetime alınması kararını vermiştir. Türk Dış İşleri Bakanlığı, bu kararın Türkiye'nin içinde bulunduğu şartlar dikkate alınmaksızın alınan, haksız, dışlayıcı ve ötekileştirici bir karar olduğunun altını çizerek şiddetle kınamıştır.<sup>30</sup> Ayrıca, 16

24 M. Erkut Ayvaz ve Bünyamin Keskin, "Almanya'da Türkiye ve 15 Temmuz Darbe Girişimi Algısı", SETA Analiz, Ocak 2017, Sayı:182, s: 13.

25 A.g.e., s:14.

26 FETÖ'nün darbe girişimi karşısında Fransız basını akıl tutulması yaşıyor."http://aa.com.tr/tr/15-temmuz-darbe-girisimi/fetonun-darbe-girisimi-karsisinda-fransiz-basini-akil-tutulmasi-yasiyor/612587, AA, 21.07.2016. Erişim: 20.04.2017.

27 Demir Murat Seyrek, "Analiz: Türkiye-AB ilişkileri uçuruma sürükleniyor."http://www.dw.com/tr/analiz-turkiye-ab-ileşkileri-ucuruma-sürükleniyor/a-36386312, 14.11.2016. Erişim: 23.04.2017.

28 Raporun tam metni için bakınız: [http://www.ab.gov.tr/files/5%20Ekim/son\\_2016\\_ilerleme\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ab.gov.tr/files/5%20Ekim/son_2016_ilerleme_raporu_tr.pdf)

29 15 Temmuz sonrası Türkiye'nin içinde bulunduğu FETÖ, IŞİD ve PKK sorunu eksenli 'güvenlik krizi' için bakınız: Bülent Aras, "15 Temmuz Sonrası Türk Dış Politikası", İstanbul Politikalar Merkezi, Mart 2017, s: 10-12.

30 [http://www.mfa.gov.tr/no\\_-129\\_-ulkemizin-akpm-denetimine-yeniden-dondurulmesi-karari-hk\\_tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/no_-129_-ulkemizin-akpm-denetimine-yeniden-dondurulmesi-karari-hk_tr.mfa), Erişim: 05.05.2017.

Nisan 2017'de Türkiye'de yapılan referandumun propaganda sürecinde de AB üyesi devletlerle gerilen ilişkiler Türk siyasilerinin Avrupa-karşıtı söylemini keskinleştirmiştir.

5 Temmuz 2017'de Fransa'nın Strazburg kentinde toplanan Avrupa Parlamentosu Genel Kurulunda Hollandalı parlamenter Kati Piri tarafından hazırlanan raporla üyelik müzakerelerinin askıya alınmasını talep eden tavsiye niteliğindeki karar 64 karşı 477 evet oyuyla kabul edilmiştir. Buna karşılık, Türkiye Başbakanı Binali Yıldırım, kararın yok hükmünde olduğunu söyleyerek tepkisini ortaya koymuştur.<sup>31</sup> Öte yandan Cumhurbaşkanı Erdoğan, Türkiye Büyük Millet Meclisi 2017 yasama yılı açılış konuşmasında Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne ihtiyacının kalmadığını altını çizerek, AB'nin Türkiye'ye karşı "ikiyüzlü tutumuna" rağmen üyelik ilişkilerini bitiren tarafın Türkiye olmayacağını ifade etmiştir.<sup>32</sup>

2017 yılında AB üyesi ülkelerde yapılan seçimler, aşırı sağın ve popülizmin yükseldiğini, yabancı düşmanlığı, göçmen politikaları ve muhafazakarlık gibi konuların öne çıktığını göstermektedir.<sup>33</sup> Bu durum Türkiye'nin Avrupa'yla ilişkilerini daha da zorlu bir yola sokmaktadır. Örneğin, Almanya Başbakanı Angela Merkel ve rakibi Sosyal Demokrat Parti lideri Martin Schulz Almanya'da düzenlenecek seçimler öncesi karşı karşıya geldikleri televizyon tartışmasında Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üye olmaması gerektiğini, bu yüzden üyelik müzakerelerinin sona erdirilmesi yönünde çaba göstereceklerini ifade etmiştir.<sup>34</sup> Bu gelişmeler, 15 Temmuz sonrası süreçte Türkiye ve AB için tam üyelik tartışmaları yerine "stratejik ortaklık" seçeneğinin ilişkilerde gündemi oluşturacağını ve "hedef değişiminin" tartışıldığı yeni bir döneme girildiğini göstermektedir.

## Sonuç

Bir ülkenin iç politikasındaki değişim dış politikasındaki bir değişimi tetikleyebilmektedir. Dış politika yapıcılarını, iktidar partisi üyeleri, yönetici elit, ordu mensupları, çıkar grupları ya da toplumun önde gelen sektörlerinde etkisi olan kişi ve kurumlar ve bunlar arasındaki güç mücadelesi karar alma sürecini ve dış politika tercihlerini yönlendirebilirler. Bu çalışmada, Türk siyasi hayatının en önemli olaylarından biri olan 15 Temmuz 2016 gecesi yaşanan darbe girişiminin Türkiye-AB ilişkilerini ne yönde etkilediği ve değiştirdiği incelenmiştir. Çalışmanın kavramsal ve kuramsal alt yapısını kurmak için Charles Hermann'ın dış politikadaki değişim biçimlerini açıklamak için geliştirdiği sınıflandırma kullanılmıştır: düzenleme değişimi; program değişimi; hedef değişimi; oryantasyon değişimi. Yapılan analizde, Suriye

31 <http://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-41144039>, Erişim: 05.10.2017.

32 <https://www.ahaber.com.tr/gundem/2017/10/01/cumhurbaskani-erdogan-ab-uyeligine-ihityacimiz-kalmadi>, Erişim: 05.10.2017.

33 Ronald Inglehart and Pippa Norris. "Trump, Brexit, and the rise of Populism: Economic have-nots and cultural backlash." HKS Faculty Research Working Paper Series, August 2016; EEAG, The EEAG Report on the European Economy, "Economic Policy and the Rise of Populism – It's Not So Simple," CESifo, Munich 2017, pp. 50–66.

34 <http://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-40518455>, Erişim: 05.10.2017.

i savaşından kaynaklanan ve 2015 yılında Avrupa'nın sınırlarına dayanan mülteci kriziyle mücadelenin Türkiye-AB ilişkilerini canlandıran bir ivme yaratarak öncelikle bir "düzenleme değişimi" oluşturduğu ortaya konulmuştur. Sonrasında Türkiye-AB arasındaki vize serbestliği ve geri kabul antlaşması çerçevesinde ilişkilerde amaçlara ulaşmada araçların değiştiği "program değişimi" aşamasına gelinmiştir. 15 Temmuz 2016 sonrası dönemde ise karşılıklı beklentilerin karşılanmaması nedeniyle ilişkilerde Türkiye'nin üyelik müzakerelerinin canlandığı süreçten yeni bir değerlendirmeye Avrupa Konseyi Parlamenter Meclisi'nin 25 Nisan 2017 tarihli kararıyla Türkiye'nin yeniden denetime alınmıştır. Bununla birlikte 5 Temmuz 2017'de Avrupa Parlamentosu Genel Kurulu Türkiye'nin üyelik müzakerelerinin askıya alınmasını talep eden tavsiye niteliğindeki kararı kabul etmiştir. Bu gelişmelerden hareketle ilişkilerde tam üyelik hedefinin yerine stratejik ortaklığın öne çıktığı "hedef değişimi" aşamasının gündeme geldiği saptanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Ahaber, <https://www.ahaber.com.tr/gundem/2017/10/01/cumhurbaskani-erdogan-ab-uyeligine-ihtiyacimiz-kalmadi>, Erişim: 05.10.2017.
- Anadolu Ajansı (2016), *Dakika Dakika FETÖ'nün Darbe Girişimi*. İstanbul: Anadolu Ajansı Yayınları.
- Anadolu Ajansı, "FETÖ'nün darbe girişimi karşısında Fransız basını akıl tutulması yaşıyor." <http://aa.com.tr/tr/15-temmuz-darbe-girisimi/fetonun-darbe-girisimi-karsisinda-fransiz-basini-akil-tutulmasi-yasiyor/612587>, AA, 21.07.2016. Erişim: 20.04.2017.
- Aras, B. "15 Temmuz Sonrası Türk Dış Politikası", İstanbul Politikalar Merkezi, Mart 2017, s: 10-12.
- Aydın-Düzgit, S. and Tocci, N. (2015), *Turkey and the European Union*, London: Palgrave
- Ayvaz, M. E. ve Keskin, B. "Almanya'da Türkiye ve 15 Temmuz Darbe Girişimi Algısı", SETA Analiz, Ocak 2017, Sayı:182, s: 13.
- Balcı, A. ve Turan, Y. "Eleştirinin Sefaleti: Batı'dan 15 Temmuz Darbe Girişimini Okumak", Bilig, Güz, 2017, Sayı: 83, s:53-77.
- BBC News, [http://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160613\\_ab\\_tusk\\_ekim](http://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160613_ab_tusk_ekim) Erişim: 28.01.2017.
- <http://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-41144039>, Erişim: 05.10.2017.
- <http://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-40518455>, Erişim: 05.10.2017.
- Bilgin, P. and Bilgic, A. (2011) *Turkey's "New" Foreign Policy toward Eurasia, Eurasian Geography and Economics*, 52:2, 173-195.
- Cakir, A.E. (ed.), *Fifty Years of EU-Turkey Relations: A Sisyphean Story* (Routledge Advances in European Politics), NY: Roudledge, 2011.
- Cengiz, F. and Hoffmann, L. (ed.), *Turkey and the European Union: Facing New Challenges and Opportunities*, NY: Roudledge, 2014.
- Deutsche Welle, <http://www.dw.com/tr/ab-turkiye-7-sarti-yerine-getirmedi/a-36693697>, 08.12.2016.
- Deutsche Welle, <http://www.dw.com/tr/turkiyeye-vize-muafiyeti-ufukta-gorunmuyor/a-36377895> Erişim: 17.04.2017.
- EEAG (2017), *The EEAG Report on the European Economy, "Economic Policy and the Rise of Populism – It's Not So Simple"*, CESifo, Munich 2017, pp. 50–66.
- Hermann, C. F. (1990) "Changing Course: When Governments Choose to Redirect Foreign Policy", *International Studies Quarterly*, 34 (1), 3–21.
- Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/gozdagi-gibi-aciklama-40401826> Erişim: 15.04.2017.
- Independent, "The 70,000 post-coup arrests are now at the heart of the Turkish government's propaganda war", <http://www.independent.co.uk/voices/turkey-coup-purge-recep-tayyip-erdogan-arrests-latest-a7351781.html>, 8 October 2016, Erişim: 20.04.2017
- Inglehart, R. and Norris, P. "Trump, Brexit, and the rise of Populism: Economic have-nots and cultural back-lash.", HKS Faculty Research Working Paper Series, August 2016.
- Müftüler-Baç, M. "The Revitalization of Turkish-European Union Relations: Old Wine in New Bottle?", *Istanbul Policy Center MERCATOR Policy Brief*, December 2015, p:13.
- Oguzlu, T. (2008) *Middle Easternization of Turkey's Foreign Policy: Does Turkey Dissociate from the West?*, *Turkish Studies*, 9:1, 3-20.
- Oguzlu, T. and Kibaroglu, M. (2009) 'Is the Westernization Process Losing Pace in Turkey: Who's to Blame?', *Turkish Studies*, 10: 4, 577-593.

- Seyrek, D. M. "Analiz: Türkiye-AB ilişkileri uçuruma sürükleniyor." <http://www.dw.com/tr/analiz-turkiye-ab-iliskileri-ucuruma-surukleniyor/a-36386312>, 14.11.2016. Erişim: 23.04.2017.
- Sozen Usluer, A. (2016), "The July 15 Failed Coup Attempt and Its Implications for Turkish Foreign Policy", *Bilig*, Autumn, No:79, pp: 29-33.
- T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, "62. Hükümet Döneminde Türkiye-AB İlişkileri", 2015a, s:1.
- T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, "Türkiye'nin Yeni Avrupa Birliği Stratejisi", 2015b.
- T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, "18 Mart 2016 tarihli Türkiye-AB Zirve Bildirisi", 2016.
- [http://www.ab.gov.tr/files/5%20Ekim/son\\_\\_2016\\_ilerleme\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ab.gov.tr/files/5%20Ekim/son__2016_ilerleme_raporu_tr.pdf) Erişim: 15.03.2017.
- T.C. Dış İşleri Bakanlığı, [http://www.mfa.gov.tr/no\\_-129\\_-ulkemizin-akpm-dene-timine-yeniden-dondurulmesi-karari-hk\\_tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/no_-129_-ulkemizin-akpm-dene-timine-yeniden-dondurulmesi-karari-hk_tr.mfa), Erişim: 05.05.2017.
- Yeşiltaş, M., "The Transformation of the Geopolitical Vision in Turkish Foreign Policy", *Turkish Studies*, 2013, Vol. 14, No. 4, 661-687.



# Amerikan 10 Yıllık Tahvil Faizleri İle Gelişmekte Olan Ülke Borsaları Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi\*

Sinem EYÜBOĞLU\*\* & Kemal EYÜBOĞLU\*\*\*

## Öz

*Finansal entegrasyon bir ekonomide yaşanan çalkantılardan diğer ülke ekonomilerinin de etkilenmesine yol açmaktadır. Örneğin 2008 Finansal Krizi ile birlikte FED'in yapmış olduğu faiz indirimleri gelişmekte olan ülkelere sermaye girişi hızlandırmış, risk yönetiminin ve portföy çeşitlendirmesinin önemini arttırmıştır. Bilindiği üzere Amerikan tahvil piyasası dünyanın en büyük tahvil piyasasıdır ve çalkantılı dönemlerde uluslararası yatırımcılar tarafından güvenli liman olarak görülmektedir. Bu çalışmada, 2006:01-2016:02 dönemi için aylık veriler kullanılarak, Görünürde İlişkisiz Regresyon yöntemi (SUR) ile birlikte Amerikan 10 yıllık tahvil faizleri ile gelişmekte olan ülke borsaları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçları, ABD 10 yıllıklarının 5 gelişmekte olan ülkenin borsa endeksi üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. İlaveten Malezya borsasının uluslararası çeşitlendirme açısından fırsatlar sunduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Borsa endeksi, görünürde ilişkisiz regresyon, tahvil faizi

## Examining Relationship between US 10-Year Government Bond Yield and Emerging Stock Markets

### Abstract

*Financial integration has caused an effecting of fluctuation in economy with each other. For example, FED's reduction of interest has accelerated capital inflow to developing countries and raised the importance of risk management and portfolio diversification in 2008 Global Financial Crisis. As know, US bond market is the biggest bond market in the world and it is seen as a safe haven by international investors at fluctuation periods. The purpose of the study is to determine relationship between the US 10-year*

\* Bu çalışmanın özeti 2-4 Haziran 2016 tarihleri arasında Sivas'ta düzenlenen 17. Uluslararası Ekonometri, Yöneylem Araştırması ve İstatistik Sempozyumunda sunulmuştur.

\*\* Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi,

\*\*\* Arş. Gör. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi,

*government bond yield and the emerging stock markets by using Seemingly Unrelated Regression (SUR) method with monthly data of 2006:01-2016:02. The results showed that US 10-year government bond yield has an impact on 5 emerging stock market. Furthermore it is determined that Malaysia stock market provides opportunities for international diversification.*

**Keywords:** *Stock market, seemingly unrelated regression, bond yield*

---

## 1. GİRİŞ

Teknoloji alanındaki gelişmeler ve uluslararası sermaye hareketlerinin önündeki engellerin kalkması sonucunda ortaya çıkan finansal entegrasyon süreci, ilk olarak 1970'li yıllarda gelişmiş ülkeler arasında başlamış ve 1980'li yıllara gelindiğinde gelişmekte olan ülkeleri de kapsayacak şekilde yaygınlaşmıştır. Bu süreç ekonomilerde olumlu etkilerin görülmesinin yanında bazı olumsuz etkilerin de görülmesine neden olmuştur. Şöyle ki, finansal entegrasyon arttıkça riskler çeşitlenip artmakla kalmayıp bir ülkede yaşanan kriz diğer ülkeleri de önemli derecede etkiler hale gelmiştir. Bu duruma verilebilecek en güzel örneklerden biri ABD'de ortaya çıkıp tüm dünyayı etkisi altına alan 2008 finansal krizidir. Yakın zamanda yaşanan bu kriz, bir piyasada gerçekleşen çöküşün diğer piyasalar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabileceğini göstermiştir. Kriz süresince dünyadaki tüm finansal aktörler dikkatini FED'in alacağı kararlara yöneltmiştir. ABD'de uygulanan parasal gevşeme politikaları gelişmekte olan ülke borsalarına para girişlerine yol açmıştır. İlerleyen süreçte ABD ekonomisine ilişkin bazı verilerin olumlu gelmesi FED'i faiz artırımına doğru yönlendirmiştir.

Küresel ekonomide faiz oranları borsa getirilerini etkileyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Aynı zamanda faiz oranları, sermaye hareketlerinin yönünü belirleyen ve en çok gelişmekte olan ülke borsaları üzerinde etkisi olan önemli bir değişkendir. Bilindiği üzere Amerikan tahvil piyasası dünyanın en büyük tahvil piyasasıdır ve çalkantılı dönemlerde uluslararası yatırımcılar tarafından güvenli liman olarak görülmektedir. Özellikle ABD tahvil faiz oranları arttığında bu durum başta gelişmekte olan ülkeler olmak üzere diğer ülkelere para çıkışı olarak algılanmaktadır. Bu açıdan finansal entegrasyon, risk yönetiminin önemini artırmış ve yatırımcıların uluslararası portföy çeşitlendirmesine ilgi duymalarını sağlamıştır. Çeşitlendirme ile riskin azaltılması tahvil faizleri ile endeksler arasındaki ilişkinin gücüne bağlı olduğundan, çalışmada Amerikan 10 yıllık devlet tahvil faizleri ile gelişmekte olan ülke borsaları (Türkiye, Brezilya, Rusya, Hindistan, Polonya, Malezya ve G.Afrika) arasında ilişki olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Literatürde makroekonomik değişkenlerin hisse senedi piyasaları üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda genellikle VAR yönteminden yararlandıkları görülmüş ve bu ilişkiyi gelişmekte olan ülke borsaları için SUR yöntemi ile araştıran herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. VAR yönteminde değişkenlerin tamamı içsel olarak kabul edilmektedir. Ancak bu çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler belirli olduğundan ülke

borsalarının birbirlerine olan etkisi SUR yöntemi ile dikkate alınmıştır. Bu açıdan çalışmanın literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki aşamalarında ilk olarak literatür taramasına, ikinci olarak kullanılan veri seti ve yöntemine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmadan elde edilen bulgular açıklanmıştır. Son bölümde ise sonuçlar yorumlanmıştır.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

Literatürde hisse senedi piyasaları ile makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda genel olarak faiz oranı, döviz kuru, para arzı, TÜFE, SUE, petrol ve altın fiyatları gibi makroekonomik değişkenler kullanılmıştır. Bu çalışmalardan; Soenen ve Hennigar (1988) 1980-1986 dönemini ele alarak yapmış oldukları çalışmalarında makroekonomik değişken olarak sadece döviz kurunu dikkate almışlardır. Aylık verilerin kullanıldığı çalışma sonucunda ise Amerikan doları ve hisse senedi fiyatları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır<sup>1</sup>. Mukherje ve Naka (1995) 1971-1990 dönemi için Japonya için hisse senetleri ile makroekonomik değişkenler (döviz kuru, para arzı, TÜFE, SUE ve faiz) arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda SUE, TÜFE ve faiz oranları ile borsa endeksi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır<sup>2</sup>. Ajayi vd. (1998) 1985-1991 yılları arasında gelişmiş ve gelişmekte olan 14 ülkeyi ele alarak yapmış oldukları çalışmaları sonucunda gelişmiş piyasalar için hisse senedi getirilerinden döviz kuruna doğru tek yönlü nedensellik olduğunu, gelişmekte olan piyasalar için ise getiriler ile kurlar arasında herhangi bir nedensellik ilişkisinin olmadığını belirlemişlerdir<sup>3</sup>. Choudry (2001) 1981-1998 dönemi için Meksika, Venezüella, Şili ve Arjantin için enflasyon oranları ile hisse senedi getirileri arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar ise Arjantin ve Şili’de beklenen enflasyon oranı ile hisse senedi getirileri arasında pozitif, Meksika’da ise negatif ilişki olduğunu göstermiştir<sup>4</sup>. Maghayereh (2002) 1987-2000 dönemi için Ürdün’de hisse senedi fiyatları ile çeşitli makroekonomik değişkenler arasında uzun dönemli ilişki olup olmadığını aylık veriler kullanarak araştırmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular ihracatın, döviz rezervlerinin, faiz oranlarının ve enflasyonun borsa üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Wongbangpo ve Sharma (2002) 1985-1996 yıllarını kapsayan çalışmalarında Endonezya, Malezya, Singapur, Filipinler ve Tayland borsalarını ele alarak enflasyon,

- 1 Sohail, Nadeem ve Zakir, Hussain, ‘The macroeconomic variables and stock returns in Pakistan: the case of KSE 100 Index’. *International Research Journal of Finance and Economics*, 80, 2011, s. 905-918.
- 2 Mukherje, Tarun K. ve Atsuyuki, Naka, ‘Dynamic relations between macroeconomic variables and the Japanese Stock Market: An application of a vector error correction model’. *Journal of Financial Research*, 18, 1995, s. 223-237.
- 3 Ajayi, Richard A., Friedman, Joseph ve Seyed, Mehdian M, ‘On the relationship between stock returns and exchange rates: tests of Granger causality’. *Global Finance Journal*, 9(2), 1998, s. 241-251.
- 4 Choudhry, Taufiq. ‘Inflation and rates of return on stocks: evidence from high inflation countries’. *Journal of International Financial Markets*, 11, 2001, s. 75-96.

kur ve faiz ile hisse senedi fiyatları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını test etmişlerdir. Çalışma sonucunda enflasyon açısından tüm ülkeler için negatif bir ilişki olduğu, faiz oranları açısından Malezya ve Endonezya'da pozitif, Singapur, Filipinler ve Tayland'da ise negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Döviz kuru açısından ise Malezya, Endonezya ve Filipinler'de pozitif, Singapur ve Tayland'da ise negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır<sup>5</sup>. Al-Khazali (2003) 1996-2002 dönemi için 21 ülkeyi dikkate alarak yapmış olduğu çalışmasında enflasyon ile hisse senedi fiyatları arasında kısa dönemde negatif, uzun dönemde ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir<sup>6</sup>. Nishat ve Shaheen (2004) 1973-2004 dönemi için SUE ve enflasyonun Pakistan borsası üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar hisse senedi fiyatı ile SUE arasındaki ilişkinin pozitif, hisse senedi ile enflasyon arasındaki ilişkinin negatif olduğunu göstermiştir.<sup>7</sup>

Gan vd. (2006) 1990-2003 dönemi için Yeni Zelanda borsası ile çeşitli makroekonomik değişkenler (enflasyon oranı, faiz oranı, reel döviz kuru, reel gayri safi yurt içi hasıla, M1 ve yurt içi petrol fiyatları) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada borsanın genel olarak faiz oranları, M1 ve GSYİH'dan etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır<sup>8</sup>. Sohail ve Hussain (2009) 2002-2008 dönemi için Pakistan Borsası'nı dikkate alarak hisse senedi fiyatları ile GSYİH büyüme oranı, enflasyon, döviz kuru, para arzı ve faiz oranı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda hisse senedi fiyatları ile GSYİH büyüme oranı, enflasyon ve döviz kuru arasındaki ilişkinin pozitif, para arzı ve faiz oranı arasındaki ilişkinin negatif olduğu sonucuna ulaşılmışlardır<sup>9</sup>. Adjasi (2009) Gana'da 1991-2007 dönemi için makroekonomik değişkenlerin hisse senedi fiyatları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada makroekonomik değişkenler olarak TÜFE, döviz kuru, para arzı, faiz oranları, petrol, altın ve kakao fiyatları kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ise altın ve petrol fiyatları ile para arzındaki artışın hisse senedi fiyatlarını düşürdüğü; kakao fiyatlarındaki ve faiz oranlarındaki artışın ise hisse senedi fiyatlarını arttırdığı ortaya konulmuştur<sup>10</sup>.

Sharma ve Mahendru (2010) 2008-2009 dönemi için Hindistan'da hisse senedi fiyatları ile makroekonomik değişkenlerden döviz kurları, döviz rezervleri, enflasyon ve altın fiyatları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda enflasyon ve döviz rezervlerinin hisse senedi fiyatları üzerinde herhangi bir etkilerinin olmadığı;

5 Wongbangpo, Praphan ve Sharma, Subhash C., 'Stock market and macroeconomic fundamental dynamic interactions: Asean-5 countries'. *Journal of Asian Economics*, 13, 2002, s. 27-51.

6 Al-Khazali, Osamah M., 'Stock prices, inflation and output: evidence from the emerging markets. Selected Paper'. *European Applied Business Research Conference*, 2003, Venice. Italy.

7 Nishat, Mohammed ve Shaheen Rozina, 'Macroeconomic Factors and Pakistani equity market'. *The Pakistan Development Review*, 43 (4), 2004, s. 619-637.

8 Gan, Christopher, Munsoo Lee, Hua, Hwa Au Yong, Jun, Zhang, 'Macroeconomic variables and stock market interactions: New Zealand evidence'. *Investment Management and Financial Innovations*, 3(4), 2006, s. 89-101.

9 Sohail, Nadeem ve Zakir, Hussain, 'The macroeconomic variables and stock returns in Pakistan: the case of KSE 100 Index'. *International Research Journal of Finance and Economics*, 80, 2011, s. 905-918.

10 Adjasi, Charles K.D., 'Macroeconomic uncertainty and conditional stock-price volatility in frontier African markets: evidence from Ghana'. *The Journal of Risk Finance*, 10 (4), 2009, s. 333-349.

döviz kurları ve altın fiyatlarının ise hisse senedi fiyatlarını etkilediği tespit edilmiştir<sup>11</sup>. Sohail ve Hussain (2011) 1991-2004 yılları arasında Pakistan'da hisse senedi piyasası (KSE100 endeksi) ile makroekonomik değişkenler (GSYİH büyümesi, enflasyon, döviz kuru, para arzı, faiz oranı) arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda hisse senedi endeksi ile uzun dönemde GSYİH büyümesinin, enflasyonun ve döviz kurunun pozitif yönde; para arzı artışının, faiz oranının ise negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir<sup>12</sup>. Geetha vd. (2011) 2000-2009 dönemi için beklenen ve beklenmeyen enflasyon oranlarının ABD, Çin ve Malezya borsaları üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını test etmişlerdir. Buna göre çalışma sonucunda uzun dönem için hisse senedi getirileri ile beklenen ve beklenmeyen enflasyon oranı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmıştır<sup>13</sup>.

Kuwornu ve Owusu-Nantwi (2011) Gana için 1992-2008 yılları arasında kapsayan çalışmalarında aylık verileri kullanarak hisse senedi getirileri ile TÜFE, döviz kuru, hazine bonusu ve petrol fiyatları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda getiriler ile TÜFE arasında pozitif, getiriler ile döviz kuru ve hazine bonusu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İlave olarak çalışma sonucunda getiriler ile petrol fiyatları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilmiştir<sup>14</sup>. Kalyanaraman ve Tuwajri (2014) 1994-2003 dönemi itibarıyla Suudi Arabistan için tüketici fiyat endeksi, endüstriyel çıktı, para arzı, döviz kuru ve petrol fiyatları ile hisse senedi fiyatları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen bulgular değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişki olduğunu göstermiştir<sup>15</sup>. Linck ve Decourt (2016) Brezilya için 2000-2010 yılları arasında kapsayan çalışmalarında hisse senetleri ile faiz oranları, GSMH ve enflasyon oranı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda faiz oranları ile GSMH'nin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde hisse senedi fiyatlarını etkilediğini tespit edilmiştir<sup>16</sup>.

Türkiye için yapılan çalışmalarda ise; Durukan (1999) 1986-1998 dönemi için hisse senedi fiyatları üzerinde enflasyon oranının, faiz oranının, döviz kurunun ve para arzının etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Sonuç olarak faiz oranının hisse senedi fiyatlarını üzerinde negatif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca para arzı, döviz kuru ve enflasyon oranı değişkenlerinin hisse senedi fiyat hareketleri üzerinde

- 11 Sharma, Gagan, Deep ve Mahendru, Mandeep, 'Impact of macro-economic variables on stock prices in India'. *Global Journal of Management and Business Research*, 10 (7), 2010, s. 1-18.
- 12 Sohail, Nadeem ve Zakir, Hussain, 'Long-run and short-run relationship between macroeconomic variables and stock prices in Pakistan: The case of Lahore Stock Exchange'. *Pakistan Economic and Social Review*, 2009, s.183-198.
- 13 Geetha, Carolina, Mohidin Rosle, Chandran, Vivin Vincent ve Chong, Victoria, 'The relationship between inflation and stock market: evidence from Malaysia, United States and China'. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(2), 2011, s. 1-16.
- 14 Kuwornu, J. K. M. ve Owusu-Nantwi, V., 'Macroeconomic variables and stock market returns: full information maximum likelihood estimation'. *Research Journal of Finance and Accounting*, 2(4), 2011, s. 49-63.
- 15 Kalyanaraman, Lakshmi ve Tuwajri, Al Basmah, 'Macroeconomic forces and stock prices: some empirical evidence from Saudi Arabia'. *International Journal of Financial Research*, 5 (1), 2014, s. 81-92.
- 16 Linck, Lucio ve Decourt, Roberto Frota, 'Stock returns, macroeconomic variables and expectations: evidence from Brazil'. *Pensamiento & Gestión Universidad del Norte*, 2016, s. 91-112.

herhangi bir anlamlı etkisi olmadığı saptanmıştır<sup>17</sup>. Altay (2005) Türkiye için 1993-2002 ve Almanya için 1988-2002 dönemlerini ele alarak çeşitli makroekonomik değişkenlerin hisse senedi getirileri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Yapılan analizler sonucunda Almanya'da beklenmeyen faiz oranları ile beklenmeyen enflasyonun getiriler üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Türkiye için ise çalışmada ele alınan hiçbir makroekonomik faktörün getiriler üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı vurgulanmıştır<sup>18</sup>. Albeni ve Demir (2005) 1991-2000 dönemi için makroekonomik değişkenlerden enflasyon oranının, faiz oranının, doların, markın, emisyon hacminin, cumhuriyet altınının, uluslararası portföy yatırımlarını ve para arzının mali sektör hisse senedi fiyatlarına etkisi olup olmadığını test etmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda ise mali endeksi etkileyen makroekonomik değişkenlerin faiz oranları, Cumhuriyet altını, portföy yatırımları ve mark olduğu ifade edilmiştir<sup>19</sup>.

Akkum ve Vuran (2005) 1999-2002 dönemi için hisse senedi getirileri ile döviz kurları, para arzı, enflasyon oranı, piyasa faiz oranı, altın fiyatı ve SUE arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda getirilerin döviz kurları ile negatif yönde, enflasyon oranı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. İlave diğer makroekonomik değişkenlerin ise hisse senedi getirileri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür<sup>20</sup>.

Yılmaz vd. (2006) 1990-2003 dönemi için hisse senedi fiyatları ile TÜFE, para arzı, faiz oranı, döviz kuru, dış ticaret dengesi ve SUE gibi bazı makroekonomik değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Çalışma sonucunda ise döviz kurunun, TÜFE'nin ve para arzının İMKB ile pozitif yönde, faiz oranının ve dış ticaret dengesinin negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. SUE ile İMKB arasında ise bir ilişki tespit edilememiştir<sup>21</sup>. Gençtürk (2009) 1992-2006 dönemini kriz yaşanan dönem ile kriz yaşanmayan dönem olmak üzere ayırarak hazine bonusu faiz oranının, TÜFE'nin, para arzının, SUE'nin dolar ve altın fiyatlarının hisse senedi fiyatları üzerinde etkisi olup olmadığını test etmiştir. Çalışma sonuçları kriz yaşanmayan dönemlerde İMKB-100 ile altın fiyatları, TÜFE ve para arzı arasında pozitif yönde, SUE, dolar ve Hazine bonusu faiz oranı arasında negatif yönde ilişki olduğunu göstermiştir<sup>22</sup>. Omağ (2009) 1991-2006 dönemi için mali endeks ve ulusal

17 Durukan, Banu. 'İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda makroekonomik değişkenlerin hisse senedi fiyatlarına etkisi'. İMKB Dergisi, 3 (11), 1999, s. 23-29.

18 Altay, Erdiç, 'The effect of macroeconomic factors on asset returns: a comparative analysis of the German and the Turkish stock markets in an apt framework. Öneri Dergisi, 6 (23), 2005, s. 217-237.

19 Albeni, Mesut ve Demir, Yusuf, 'Makro ekonomik göstergelerin mali sektör hisse senedi fiyatlarına etkisi (İMKB Uygulamalı)'. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 2005, s. 1-18.

20 Akkum, Tülin ve Vuran, Bengü, 'Türk sermaye piyasasındaki hisse senedi getirilerini etkileyen makroekonomik faktörlerin arbitraj fiyatlama modeli ile analizi'. İşletme İktisat Finans, 20 (233), 2005, s. 28-45.

21 Yılmaz, Ömer, Güngör, Bener ve Kaya, Vedat, 'Hisse senedi fiyatları ve makro ekonomik değişkenler arasında eşbütünleşme ve nedensellik'. İMKB Dergisi, 9 (34), 2006, s. 1-16.

22 Gençtürk, Mehmet, 'Finansal kriz dönemlerinde makroekonomik faktörlerin hisse senedi fiyatlarına etkisi'. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (1), 2009, s. 127-136.



endeks üzerinde enflasyon, para arzı ve uzun vadeli faiz oranının etkisini incelediği çalışması sonucunda faiz oranları ile her iki endeks arasında negatif yönlü ilişki olduğunu, ilaveten endekslerin para arzı ve enflasyon ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur<sup>23</sup>.

Zügül ve Şahin (2009) 2004-2008 dönemi için makroekonomik değişkenlerden enflasyonun, para arzının, döviz kurunun ve faiz oranlarının hisse senedi getiri ile ilişkisini test etmişlerdir. Çalışma sonucunda hisse senedi getirileri ile para arzının, döviz kuru ve faiz oranlarının negatif yönde, enflasyon oranının ise pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir<sup>24</sup>. Cihangir ve Kandemir (2010) 1998-2002 dönemi için İMKB-30 endeksi üzerinde çeşitli makroekonomik değişkenlerin (kapasite kullanım oranı, altın fiyatları, döviz kuru, hazine bonosu faiz oranları, para arzı, TÜFE, ihracatın ithalatı karşılama oranı) etkisi olup olmadığını incelemiştir. Çalışma sonucunda sadece TÜFE'nin İMKB-30 üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sayılgan ve Süslü (2011) 1999-2006 dönemi için Türkiye, Arjantin, Brezilya, Endonezya, Macaristan, Malezya, Meksika, Polonya, Rusya, Şili ve Ürdün borsaları üzerinde çeşitli değişkenlerin (faiz oranı, gayri safi yurtiçi hasıla, para arzı, petrol fiyatları, S&P 500 endeksi, döviz kuru ve enflasyon oranı) etkisi olup olmadığını test etmişlerdir. Çalışma sonucunda borsaların S&P 500 endeksinden, döviz kurundan ve enflasyon oranından etkilendiği belirlenmiştir. Ancak faiz oranı, gayri safi yurtiçi hasıla, para arzı ve petrol fiyatları ile hisse senedi getirileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki elde edilememiştir<sup>25</sup>.

Özer vd. (2011) 1996-2009 dönemi için İMKB-100 endeksi ile çeşitli makroekonomik değişkenler (faiz oranı, para arzı, dış ticaret dengesi, SUE, altın fiyatları, döviz kuru ve TÜFE) arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar İMKB-100 endeksi ile para arzı, SUE, altın fiyatları, döviz kuru ve TÜFE arasındaki ilişkinin pozitif; faiz oranı ve dış ticaret dengesi ile ilişkinin negatif yönde olduğunu göstermiştir<sup>26</sup>. Aktaş ve Akdağ (2013) 2008-2012 dönemi için BIST-100 endeksi ile mevduat faiz oranı, TÜFE, dolar kuru, Euro kuru, işsizlik oranı, SUE, ihracat tutarı, kapasite kullanım oranı, altın fiyatları, tüketici güven endeksi ve ham petrol fiyatları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Analiz sonuçları BIST-100 endeksi

23 Omağ, Aclan, 'Türkiye'de 1991-2006 döneminde makroekonomik değişkenlerin hisse senedi fiyatlarına etkisi'. Öneri Dergisi, 8 (32), 2009, s. 283-288.

24 Zügül, Muhiittin ve Şahin, Cumhur, 'İMKB 100 endeksi ile bazı makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir uygulama'. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 16, 2009, s. 1-16.

25 Cihangir, Mehmet ve Kandemir, Tuğrul, 'Finansal kriz dönemlerinde hisse senetleri getirilerini etkileyen makroekonomik faktörlerin arbitraj fiyatlandırma modeli aracılığıyla saptanmasına yönelik bir çalışma (Kasım 2000 ve Şubat 2001 finansal krizleri üzerine değerlendirme ve gözlemler)'. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 2010, s. 257- 296.

26 Özer, Ali, Kaya, Abdulkadir ve Özer, Nevin, 'Hisse senedi fiyatları ile makroekonomik değişkenlerin etkileşimi'. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1), 2011, s. 163-182.



üzerinde mevduat faiz oranının, TÜFE'nin, dolar kurunun, kapasite kullanım oranının ve tüketici güven endeksinin anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir<sup>27</sup>.

Kaya vd. (2013) 2002-2012 dönemi için İMKB-100 Endeksi ile bazı makroekonomik değişkenler (faiz oranı, para arzı, SUE ve döviz kuru) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre, hisse senedi getirileri ile para arzı arasında pozitif, hisse senedi getirileri ile döviz kuru ile negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir<sup>28</sup>. Eren ve Başar (2016) 2005- 2014 dönemini kapsayan çalışmalarında enflasyon, faiz oranı, döviz kuru, para arzı, dış ticaret dengesi, reel ekonomik faaliyet ve Türkiye'ye ait 5 yıllık CDS'lerin BIST-100 endeksi üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda CDS ve dış ticaret dengesinin hisse senedi fiyatlarını uzun dönemde pozitif etkilediği, kısa dönemde bu etkinin negatif olduğu tespit edilmiştir. SUE'nin etkisinin uzun dönemde negatif, kısa dönemde pozitif olduğu görülmüştür<sup>29</sup>. Alper ve Kara (2017) 2003 - 2017 dönemi için BIST Sınai Endeksi ile döviz kuru, faiz oranı, enflasyon oranı, altın fiyatları, para arzı, petrol fiyatları, dış ticaret dengesi ve SUE arasındaki ilişkiyi etki-tepki ve varyans ayrıştırma analizi ile incelemiştir. Elde edilen sonuçlar ise, reel hisse senedi getirilerinin çoğunlukla kendi gecikmeli değerlerinin etkisi altında kaldığını, ilaveten reel hisse senedi getirilerinin varyansındaki değişimleri açıklamada altın fiyatlarının, dış ticaret dengesinin, SUE'nin ve faiz oranının da etkisi olduğu belirlenmiştir<sup>30</sup>.

### 3. VERİ SETİ VE YÖNTEM

#### 3.1. Veri Seti

Çalışmada 2006:01-2016:02 dönemi için Amerikan 10 yıllık devlet tahvil faizleri ile gelişmekte olan ülke borsaları (Türkiye, Brezilya, Rusya, Hindistan, Polonya, Malezya ve Güney Afrika) arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalışmada Türkiye, Brezilya, Rusya, Hindistan, Polonya, Malezya ve G.Afrika borsalarını temsil eden temel endekslerin (sırasıyla BIST 100, Bovespa, MICEX, Sensex 30, WIG 20, KLCI, Güney Afrika 40) aylık dolar bazlı fiyatları dikkate alınarak analiz gerçekleştirilmiştir. İlaveten denklemlere kontrol değişkenleri olarak dolar endeksi ve her ülkeye ait enflasyon oranları eklenmiştir. Çalışmada serilerin tamamı mevsimsellikten arındırılmış<sup>31</sup> ve doğal logaritmaları alınmıştır.

27 Aktaş, Metin ve Akdağ, Saffet, 'Türkiye'de ekonomik faktörlerin hisse senedi fiyatları ile ilişkilerinin araştırılması'. International Journal Social Science Research, 2013, s. 50-67.

28 Kaya, Vahdet, Çömlekçi, İstemi ve Kara, Oğuz, 'Hisse senedi getirilerini etkileyen makroekonomik değişkenler 2002-2012 Türkiye örneği'. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 35, 2013, s. 167-176.

29 Eren, Murat ve Başar, Selim, 'Makroekonomik faktörler ve kredi temerrüt takaslarının BIST-100 endeksi üzerindeki etkisi: ARDL yaklaşımı'. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30 (3), 2016, s.567-589.

30 Alper, Değer ve Kara, Esen. 'Borsa İstanbul'da hisse senedi getirilerini etkileyen makroekonomik faktörler: BIST Sınai Endeksi Üzerine Bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(3), 2017, s.713-730.

31 Değişkenler Census Bureau's X12 yöntemi kullanılarak mevsimsel etkilerden arındırılmıştır.

Dolar Endeksi ise ABD Dolarının; Euro (%57.6), Japon Yeni (%13.6), İngiliz Poun-  
du (%11.9), Kanada Doları (%9.1), İsveç Kronu (%4.2) ve İsviçre Frangından (%3.6)  
oluşan bir kur sepetine karşı değerini gösteren bir endekstir. 6 para biriminin se-  
pet içindeki ağırlığı parantez içerisinde verilmiştir. Dolar Endeksinin yükselmesi,  
USD'nin sepeti oluşturan 6 para birimi karşısında değer kazandığı, tersi durumda  
ise değer kaybettiği anlamına gelmektedir<sup>32</sup> (Akel ve Gazel, 2014: 30). Tablo 2'de ça-  
lışmada kullanılan değişkenler gösterilmiştir.

**Tablo 2: Çalışmada Yer Alan Değişkenler**

Bağımlı Değişkenler			Bağımsız Değişkenler	
Borsa Adı	Kısaltması	Ülke	ABD 10	Kısaltması
BIST 100	LTUR	Türkiye	Yıllık Tahvil Faizleri	LABDT
Bovespa	LBRE	Brezilya		
MICEX	LRUS	Rusya	Dolar Endeksi	LDEND
Sensex 30	LHIN	Hindistan		
WIG 20	LPOL	Polonya	Ülke Enflasyon Oranları	LE
KLCI	LMAL	Malezya		
G.Afrika 40	LGAF	G. Afrika		

### 3.2.Yöntem

Çalışmada 2006:01-2016:02 dönemi için Amerikan 10 yıllık devlet tahvil faizleri ile gelişmekte olan ülke borsa endeksleri arasında ilişki olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Buna göre öncelikle Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF) (1981) ve Phillips-Perron (PP) (1988) birim kök testlerinden yararlanılarak çalışmada yer alan değişkenlerin durağan olduğu seviyeler tespit edilmiştir. ADF ve PP birim kök testleri için gecikme uzunlukları Akaike bilgi kriteri ile belirlenmiştir.

Daha sonra çalışmada seçilen ülkelere ilişkin modeller öncelikle ayrı ayrı EKK yöntemi ile tahmin edilmiştir. Modellerdeki bağımsız değişkenlerin gecikme uzunluğunu belirlemede Akaike bilgi kriterinden faydalanılmıştır. Sonrasında tüm modellerin bir arada tahminini sağlayan Görünürde İlişkisiz Regresyon (SUR) yöntemi uygulanmıştır. SUR modeli ilk olarak Zellner (1962) tarafından geliştirilmiştir. SUR modelinde her bir denkleme ayrı ayrı En Küçük Kareler (EKK) yöntemi uygulanması yerine, sistem çözümü uygulanmaktadır. Böylece denklemlerin hata terimleri arasındaki ilişkiyi dikkate alan bu yöntem, EKK yöntemine göre daha etkin parametre tahminleri elde edilmesini sağlamaktadır (Zellner, 1962: 363).

32 Akel, Veli ve Gazel, Sümevra, 'Döviz kurları ile BIST sanayi endeksi arasındaki eşbütünlük ilişkisi: bir ARDL sınır testi yaklaşımı'. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 44, 2014, s. 23-41.

Bu çalışmada da SUR modeli kullanılarak ülke borsalarını temsil eden temel endeksler üzerinde Amerikan 10 yıllık devlet tahvil faizlerinin etkisi bir bütün olarak değerlendirilmiş ve sistemdeki tüm bilginin kullanılması sağlanmıştır. Zellner (1962) SUR modelini (6) numaralı denklem sistemi yardımıyla özetlemiştir.

$$\begin{aligned}
 y_{1t} &= \beta_1 x_{1t} + u_{1t} \\
 y_{2t} &= \beta_2 x_{2t} + u_{2t} \\
 &\vdots \\
 y_{Nt} &= \beta_N x_{Nt} + u_{Nt}
 \end{aligned} \tag{6}$$

( $i=1, \dots, N$ ) ve ( $t=1, \dots, N$ ) olmak üzere, sistemde yer alan  $i$  gösterimi  $i$ . birimin  $t$ . dönemdeki gözlem değerini, bağımlı değişken vektörünü, bağımsız değişkenler vektörünü, hata terimini ifade etmektedir. Yukarıdaki sistem tek denklemlerle bir sisteme dönüştürüldüğünde aşağıdaki gibi yazılmaktadır.

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ y_N \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} x_1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & x_2 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \cdot & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \cdot & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \cdot & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & \cdot & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & x_N \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \beta_N \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ u_N \end{bmatrix}$$

$$Y_t = X_t \beta + U_t \tag{7}$$

(7) numaralı denklemde  $Y_t = [y_{1t}, y_{2t}, \dots, y_{Nt}]$ ,  $X_t$  köşegenlerinde ( $x_{1t}, x_{2t}, \dots, x_{Nt}$ ) bağımsız değişkenlerinin yer aldığı köşegen matrisi,  $U_t = [u_{1t}, u_{2t}, \dots, u_{Nt}]$  ve  $\beta = [\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_N]$  şeklindedir (Zellner, 1962: 349-350).

#### 4. BULGULAR

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerinin yer aldığı Tablo 3'e göre, en yüksek oynaklığa sahip değişken G. Afrika enflasyon oranıdır. Onu MICEX ve BOVESPA endeksleri izlemektedir. En düşük oynaklığa sahip değişkenler ise Türkiye, Malezya, Brezilya ve Polonya enflasyon oranlarıdır.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Maksimum	Minimum	St. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Gözlem Sayısı
<b>LABDT</b>	1,06	1,65	0,37	0,21	-0,01	1,91	122
<b>LTUR</b>	10,39	10,78	9,67	0,24	-1,00	3,98	122
<b>LBRE</b>	10,15	10,67	9,29	0,32	-0,71	3,37	122
<b>LGAF</b>	5,96	6,22	5,26	0,20	-1,44	5,01	122
<b>LHIN</b>	5,83	6,20	5,27	0,19	-0,91	3,88	122
<b>LRUS</b>	3,77	4,35	3,09	0,32	-0,44	2,64	122
<b>LPOL</b>	6,70	7,31	6,01	0,29	0,09	2,67	122
<b>LMAL</b>	6,04	6,39	5,55	0,25	-0,60	2,21	122
<b>LDEND</b>	4,55	4,65	4,33	0,08	0,80	3,36	122
<b>ETUR</b>	0,09	0,13	0,03	0,01	-0,19	2,73	122
<b>EBRE</b>	0,05	0,11	0,03	0,02	0,82	4,32	122
<b>EGAF</b>	0,13	8,12	0,02	0,74	10,47	121,1	122
<b>EHIN</b>	0,07	0,18	0,03	0,03	0,49	2,99	122
<b>ERUS</b>	0,10	0,17	0,04	0,04	0,52	2,49	122
<b>EPOL</b>	0,02	0,05	-0,01	0,02	-0,22	1,98	122
<b>EMAL</b>	0,03	0,09	-0,02	0,01	0,64	6,18	122

SUR yöntemine geçilmeden önce değişkenlerin durağan olduğu seviyeler belirlenmiştir. Bilindiği üzere değişkenlerin durağan olmayan hallerinin denklemlerde yer alması sahte regresyon problemine sebep olabilmektedir. Bu açıdan öncelikle ADF ve PP birim kök testleri değişkenlerin durağan oldukları seviyeler belirlenmiştir. Tablo 4 değişkenlere ait birim kök test sonuçlarını göstermektedir. Tablo 4'ten görüldüğü üzere Türkiye, G.Afrika ve Malezya enflasyon oranlarının seviyesinde, diğer tüm değişkenlerin ise birinci farkında durağan olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Değişkenlere Ait Birim Kök Sonuçları

Değişkenler	I (0)				I (1)			
	ADF		PP		ADF		PP	
	Sabitli	Sabitli ve Trendli	Sabitli	Sabitli ve Trendli	Sabitli	Sabitli ve Trendli	Sabitli ve Trendli	Sabitli ve Trendli
<b>LABDT</b>	-1.58	-2.69	-1.52	-2.73	-11.20 <sup>a</sup>	-11.14 <sup>a</sup>	-11,88 <sup>a</sup>	-11,32 <sup>a</sup>
<b>LTUR</b>	-2,76	-2,48	-2,27	-2,88	-11,26 <sup>a</sup>	-10,06 <sup>a</sup>	11,09 <sup>a</sup>	-10,99 <sup>a</sup>
<b>LBRE</b>	-0,44	-1,21	-0,77	-1,43	-11,11 <sup>a</sup>	-11,86 <sup>a</sup>	-11,12 <sup>a</sup>	-11,34 <sup>a</sup>
<b>LGAF</b>	-1,96	-1,99	-2,82	-2,78	-10,59 <sup>a</sup>	-10,95 <sup>a</sup>	-10,87 <sup>a</sup>	-10,98 <sup>a</sup>
<b>LHIN</b>	-2,95	-2,91	-2,76	-2,89	-9,19 <sup>a</sup>	-9,13 <sup>a</sup>	-9,56 <sup>a</sup>	-9,89 <sup>a</sup>
<b>LRUS</b>	-1,66	-2,06	-1,71	-2,88	-9,58 <sup>a</sup>	-9,58 <sup>a</sup>	-8,82 <sup>a</sup>	-8,98 <sup>a</sup>
<b>LPOL</b>	-1,33	-2,28	-1,79	-2,69	-9,42 <sup>a</sup>	-9,47 <sup>a</sup>	-10,26 <sup>a</sup>	-10,67 <sup>a</sup>
<b>LMAL</b>	-2,32	-1,98	-2,32	-1,75	-8,97 <sup>a</sup>	-8,64 <sup>a</sup>	-8,86 <sup>a</sup>	-8,98 <sup>a</sup>
<b>LDEND</b>	-1,92	-1,99	-1,56	-2,82	-11,73 <sup>a</sup>	-11,89 <sup>a</sup>	-11,35 <sup>a</sup>	-11,72 <sup>a</sup>
<b>ETUR</b>	-3,27 <sup>b</sup>	-3,54 <sup>b</sup>	-3,32 <sup>b</sup>	-3,38 <sup>b</sup>				
<b>EBRE</b>	-1,22	-2,01	-1,00	-1,84	-7,88 <sup>a</sup>	-7,72 <sup>a</sup>	-7,11	-7,15
<b>EGAF</b>	-11,12 <sup>a</sup>	-11,43 <sup>a</sup>	-11,72 <sup>a</sup>	-11,33 <sup>a</sup>				
<b>EHIN</b>	-2,28	-2,12	-2,17	-2,14	-9,77 <sup>a</sup>	-10,12 <sup>a</sup>	-9,88 <sup>a</sup>	-10,22 <sup>a</sup>
<b>ERUS</b>	-2,784	-2,96	-2,21	-2,14	-5,59 <sup>a</sup>	-5,04 <sup>a</sup>	-5,19 <sup>a</sup>	-5,11 <sup>a</sup>
<b>EPOL</b>	-0,98	-1,32	-0,97	-1,58	-8,77 <sup>a</sup>	-9,48 <sup>a</sup>	-9,29 <sup>a</sup>	-9,11 <sup>a</sup>
<b>EMAL</b>	-3,76 <sup>a</sup>	-3,72 <sup>a</sup>	-2,99 <sup>b</sup>	-3,02 <sup>b</sup>				

<sup>a, b</sup> sırasıyla %1, %5 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Çalışmada yer alan gelişmekte olan ülke borsalarına ilişkin görünürde ilişkisiz regresyon modeli tahmin sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır. Tahmin sonuçlarına göre dolar endeksinin çalışmada yer alan her bir endeks üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre dolar endeksinde meydana gelen bir artış çalışmada yer alan 7 ülke endeksinin de negatif yönde etkilemektedir. Ülkelere ilişkin enflasyon oranlarının ise sadece 3 ülke endeksi (Malezya, Polonya ve Rusya) üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre Malezya, Polonya ve Rusya enflasyon oranlarında meydana gelen bir artış, ilgili ülke borsa endekslerini pozitif yönde etkilemektedir. ABD 10 yıllık tahvil faizleri için ise, tahvil faizlerinin 5 ülke borsa endeksi (Brezilya, G. Afrika, Malezya, Polonya ve Rusya) üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmuştur. ABD tahvili değişkeninin katsayıları incelendiğinde 5 ülke borsa endeksi için negatif (Brezilya, G. Afrika, Malezya, Polonya ve Rusya) olduğu görülmektedir. Bu durum ABD 10 yıllık tahvil faizlerinde meydana gelen artışın ilgili borsa endekslerinden sermaye çıkışına sebep olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Görünürde İlişkisiz Regresyon Modeli Tahmin Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler						
	ALBRE	ALDAF	ALHIN	ALMAL	ALPOL	ALRUS	ALTUR
Sabit	-0.0022	0.0054	0.0043	0.011 <sup>c</sup>	0.0007	-0.0004	0.0042
$\Delta LY_{t-1}$	0.0879	<b>-0.1293<sup>c</sup></b>	0.0336	0.159 <sup>c</sup>	-0.0813	<b>0.1962<sup>a</sup></b>	-0.0631
$\Delta LY_{t-2}$				0.189 <sup>b</sup>	-0.0708	-0.0370	0.0872
$\Delta LY_{t-3}$					0.1559 <sup>b</sup>	0.0654	0.0298
$\Delta LY_{t-4}$						-0.6205	-0.0881
$\Delta LY_{t-5}$						-0.7649	
$\Delta LY_{t-6}$						-0.9821	
$\Delta LY_{t-7}$						<b>0.4363<sup>a</sup></b>	
$\Delta LABDT$	<b>0.1348<sup>c</sup></b>	<b>0.1421<sup>b</sup></b>	0.0537		<b>-0.1892<sup>a</sup></b>	<b>-0.2265<sup>a</sup></b>	0.0478
$\Delta LABDT_{t-1}$	<b>-0.1881<sup>a</sup></b>	-0.0578	-0.1098	0.0548	-0.0431		<b>-0.1698<sup>c</sup></b>
$\Delta LABDT_{t-2}$	0.0636	0.0335		-0.1118 <sup>a</sup>	<b>0.0993<sup>c</sup></b>		0.0465
$\Delta LABDT_{t-3}$	-0.0799	<b>-0.0921<sup>b</sup></b>					0.0116
$\Delta LABDT_{t-4}$	0.0370	-0.0159					<b>0.1089<sup>c</sup></b>
$\Delta LABDT_{t-5}$	<b>-0.1244<sup>b</sup></b>						-0.1109
$\Delta LDEND$	<b>-1.2968<sup>a</sup></b>	<b>-1.8687<sup>a</sup></b>	<b>-0.9898<sup>a</sup></b>	<b>0.3045<sup>a</sup></b>	<b>-2.9543<sup>a</sup></b>	<b>-1.6754<sup>a</sup></b>	<b>-1.6976<sup>a</sup></b>
$\Delta LDEND_{t-1}$	0.01197	-0.5642	-0.2482	-0.1484	<b>-0.5636<sup>b</sup></b>	0.1851	<b>-0.7156<sup>b</sup></b>
$\Delta LDEND_{t-2}$			-0.275	<b>-0.4346<sup>a</sup></b>	0.0258		
$\Delta LDEND_{t-3}$			-0.0474		0.196		
$\Delta LDEND_{t-4}$			<b>0.4903<sup>a</sup></b>		<b>-0.3582<sup>b</sup></b>		
$\Delta EY$	-0.4758	-0.0154	-0.1477	0.2420	<b>3.6776<sup>a</sup></b>	<b>1.8585<sup>b</sup></b>	0.8566
$\Delta EY_{t-1}$	-0.5643	-0.466	-0.3464	-1.1464	0.2564	0.3464	
$\Delta EY_{t-2}$	-1.1568	0.0168		0.1978		1.1277	
$\Delta EY_{t-3}$	-0.1461			<b>0.8631<sup>c</sup></b>		<b>-2.1570<sup>b</sup></b>	
$\Delta EY_{t-4}$	<b>-4.8641<sup>b</sup></b>						
R <sup>2</sup>	0.38	0.50	0.27	0.42	0.60	0.48	0.25
X <sup>2</sup> <sub>ALABT</sub>	<b>18,88<sup>a</sup></b>	<b>13,79<sup>b</sup></b>	4,60	<b>11,97<sup>a</sup></b>	<b>12,17<sup>b</sup></b>	<b>11,97<sup>a</sup></b>	9,42
X <sup>2</sup> <sub>ALDEND</sub>	<b>29,22<sup>a</sup></b>	<b>89,44<sup>a</sup></b>	<b>25,71<sup>a</sup></b>	<b>31,11<sup>a</sup></b>	<b>134,87<sup>a</sup></b>	<b>40,78<sup>a</sup></b>	<b>27,52<sup>a</sup></b>
X <sup>2</sup> <sub>AYENE</sub>	8,981	2,753	0,7935	<b>27,68<sup>a</sup></b>	<b>7,558<sup>b</sup></b>	<b>19,62<sup>a</sup></b>	2,96

<sup>a, b, c</sup> sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyini göstermektedir.  $\Delta$ : Fark operatörüdür. LY: İlgili ülkenin borsa endeksini ifade etmektedir. EY: Her bir ülkeye ilişkin enflasyon oranlarını göstermektedir. Denklemlerde G.Afrika, Malezya ve Türkiye enflasyon oranlarının seviye değerleri kullanılmıştır.  $X^2$  değerleri denklemlerde yer alan ilgili bağımsız değişken katsayılarına ilişkin WALD testi sonuçlarını göstermektedir.

Gelişmekte olan ülke borsalarının görünürde ilişkisiz regresyon yöntemi ile tahmin edilen modellerinin hataları arasındaki korelasyon matrisi ise Tablo 6'da yer almaktadır. Tablo 6 incelendiğinde, hatalar arasındaki en yüksek korelasyon 0,787 ile G. Afrika ile Türkiye arasında, en düşük korelasyon ise 0,013 ile Türkiye ve Malezya arasındadır. İlaveten tablodan Malezya borsasının diğer gelişmekte olan ülkeler ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı (Brezilya hariç) sonucuna ulaşılmıştır. Diğer borsa endekslerinin ise birbiri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle uluslararası portföy çeşitlendirmesi yapacak olan yatırımcılar için elde edilen bulguların önemli olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 6:** Hata Terimlerinin Korelasyon Matrisi

	$\Delta$ LBRE	$\Delta$ LGAF	$\Delta$ LHIN	$\Delta$ LMAL	$\Delta$ LPOL	$\Delta$ LRUS
$\Delta$ LGAF	0,581 <sup>a</sup>					
$\Delta$ LHIN	0,643 <sup>a</sup>	0,687 <sup>a</sup>				
$\Delta$ LMAL	0,219 <sup>b</sup>	-0,113	0,098			
$\Delta$ LPOL	0,399 <sup>a</sup>	0,631 <sup>a</sup>	0,532 <sup>a</sup>	0,139		
$\Delta$ LRUS	0,662 <sup>a</sup>	0,564 <sup>a</sup>	0,457 <sup>a</sup>	-0,124	0,432 <sup>a</sup>	
$\Delta$ LTUR	0,441 <sup>a</sup>	0,787 <sup>a</sup>	0,666 <sup>a</sup>	0,013	0,682 <sup>a</sup>	0,375 <sup>a</sup>

<sup>a, b</sup> sırasıyla %1 ve %5 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

## 5. SONUÇ

Finansal piyasalardaki entegrasyon bir ülkede yaşanan krizin diğer ülkeleri etkilemesine sebep olmaktadır. Bu duruma en iyi örnek 2008 yılında ABD'den başlayıp tüm dünyayı etkisi altına alan küresel finansal krizidir. Bu süreçte FED tarafından uygulanan parasal gevşeme politikaları gelişmekte olan ülke borsalarına para girişlerine yol açmıştır. İlerleyen zamanda ABD ekonomisine ilişkin bazı verilerin olumlu gelmesi FED'i faiz artırımına doğru yönlendirmiştir. ABD'de faiz oranları meydana gelen artış özellikle gelişmekte olan ülkelere sermaye çıkışına sebep olabilecektir. Bu açıdan finansal entegrasyon, risk yönetiminin önemini artırmış ve yatırımcıların uluslararası portföy çeşitlendirmesine ilgi duymalarını sağlamıştır. Bu çalışmada ise Amerikan 10 yıllık devlet tahvil faizleri ile gelişmekte olan ülke borsaları (Türkiye, Brezilya, Rusya, Hindistan, Polonya, Malezya ve G.Afrika) ara-



sında ilişki olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. 2006:01-2016:02 dönemi için SUR yaklaşımı ile tahmin edilen denklemler sonucunda çalışmada yer alan endekslerden Brezilya, G.Afrika, Malezya, Polonya ve Rusya borsa endeksleri ile ABD 10 yıllıkları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ABD 10 yıllık tahvil faizlerinde meydana gelen artışın ilgili borsa endekslerinden sermaye çıkışına sebep olduğunu göstermektedir.

İlaveten çalışmada yer alan tüm ülke endekslerinin dolar endeksi ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Dolar endeksinde meydana gelen bir artış çalışmada yer alan 7 ülke endeksini de negatif yönde etkilemektedir. Bu açıdan ilgili otoriteler tarafından sermaye çıkışını engelleyecek tedbirlerin (örneğin faiz artış, Tobin vergisi gibi) alınması borsalarda oluşabilecek dalgalanmaları engelleyebilecektir. Ülke enflasyon oranları ile sadece Malezya, Polonya ve Rusya endeksleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Malezya, Polonya ve Rusya'da ülke enflasyon oranlarında meydana gelen bir artış, ilgili ülke borsa endekslerini pozitif etkilemektedir. Bu ülkelerde Fisher (1930)'ın ortaya koyduğu teorinin (varlık getirilerinin beklenen enflasyon oranları ile birlikte hareket etmesi gerekmektedir) işlediği görülmektedir. Dolayısıyla enflasyon oranlarını yükseldiği dönemlerde ilgili ülke borsalarında uzun pozisyon alınabilir.

Hata terimlerinin korelasyon matrisi incelendiğinde ise Malezya borsasının diğer gelişmekte olan ülke borsa endeksleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı (Brezilya hariç) sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla uluslararası yatırımcılar açısından Malezya borsası ile diğer gelişmekte olan ülke borsaları arasında (Brezilya hariç) çeşitlendirme yapmak yatırımcıların portföy riskini azaltabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Adjasi, Charles K.D. 'Macroeconomic uncertainty and Conditional Stock-Price Volatility in Frontier African Markets: Evidence From Ghana'. *The Journal of Risk Finance*, 10 (4), 2009, s. 333-349.
- Ajayi, Richard A.; Friedman, Joseph ve Seyed, Mehdian M. 'On The Relationship Between Stock Returns And Exchange Rates: Tests Of Granger Causality'. *Global Finance Journal*, 9 (2), 1998, s. 241-251.
- Akel, Veli ve Gazel, Sümeýra. 'Döviz kurları ile BIST Sanayi Endeksi Arasındaki Eşbütünlüşme İlişkisi: Bir ARDL Sınır Testi Yaklaşımı'. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 44, 2014, s. 23-41.
- Akkum, Tülin ve Vuran, Bengü. 'Türk Sermaye Piyasasındaki Hisse Senedi Getirilerini Etkileyen Makroekonomik Faktörlerin Arbitraj Fiyatlama Modeli İle Analizi'. *İşletme İktisat Finans*, 20 (233), 2005, s. 28-45.
- Aktaş, Metin ve Akdağ, Saffet. 'Türkiye'de Ekonomik Faktörlerin Hisse Senedi Fiyatları İle İlişkilerinin Araştırılması'. *International Journal Social Science Research*, (2013). 50-67.
- Albeni, Mesut ve Demir, Yusuf. 'Makro Ekonomik Göstergelerin Mali Sektör Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi (İMKB Uygulamalı)'. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 2005, s. 1-18.
- Al-Khazali, Osamah M. 'Stock Prices, Inflation and Output: Evidence From The Emerging Markets. Selected Paper'. *European Applied Business Research Conference*, (2003). Venice. Italy.
- Alper, Değer ve Kara, Esen. 'Borsa İstanbul'da hisse senedi getirilerini etkileyen makroekonomik faktörler: BIST Sınai Endeksi Üzerine Bir Araştırma'. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, 22(3), s.713-730.
- Altay, Erdiñ. 'The Effect Of Macroeconomic Factors On Asset Returns: A Comparative Analysis Of The German And The Turkish Stock Markets In An Apt Framework'. *Öneri Dergisi*, 6 (23), 2005, s. 217-237.
- Choudhry, Taufiq. 'Inflation And Rates Of Return On Stocks: Evidence From High Inflation Countries'. *Journal of International Financial Markets*, 11, 2001, s. 75-96.
- Cihangir, Mehmet ve Kandemir, Tuğrul. 'Finansal Kriz Dönemlerinde Hisse Senetleri Getirilerini Etkileyen Makroekonomik Faktörlerin Arbitraj Fiyatlandırma Modeli Aracılığıyla Saptanmasına Yönelik Bir Çalışma (Kasım 2000 Ve Şubat 2001 Finansal Krizleri Üzerine Değerlendirme ve Gözlemler)'. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 2010, s. 257- 296.
- Dickey, David A. ve Fuller, Wayne A. 'Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root'. *Econometrica*, 49 (4), 1981, s. 1057-1072.
- Durukan, Banu. 'İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Makroekonomik Değişkenlerin Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi'. *İMKB Dergisi*, 3 (11), 1999, s. 23-29.
- Eren, Murat ve Başar, Selim. 'Makroekonomik faktörler ve kredi temerrüt takaslarının BIST-100 Endeksi Üzerindeki Etkisi: ARDL Yaklaşımı'. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30 (3), 2016, s.567-589.
- Fisher, I. (1930). *The Theory of Interest*. New York: Macmillan.
- Gan, Christopher; Minsoo Lee; Hua, Hwa Au Yong; Jun, Zhang. 'Macroeconomic Variables And Stock Market Interactions: New Zealand Evidence'. *Investment Management and Financial Innovations*, 3(4) , 2006, s. 89-101.
- Geetha, Carolina; Mohidin Rosle; Chandran, Vivin Vincent ve Chong, Victoria. 'The Relationship Between Inflation And Stock Market: Evidence From Malaysia, United States and China'. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(2), 2011, s. 1-16.
- Gençtürk, Mehmet. 'Finansal Kriz Dönemlerinde Makroekonomik Faktörlerin Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi'. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 2009, s. 127-136.

- Kalyanaraman, Lakshmi ve Tuwajri, Al Basmah. 'Macroeconomic Forces And Stock Prices: Some Empirical Evidence From Saudi Arabia'. *International Journal of Financial Research*, 5 (1), 2014, s. 81-92.
- Kaya, Vahdet, Çömlekçi, İstemi ve Kara, Oğuz. 'Hisse Senedi Getirilerini Etkileyen Makroekonomik Değişkenler 2002-2012 Türkiye Örneği'. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 2013, s. 167-176.
- Kuwornu, J. K. M. ve Owusu-Nantwi V. 'Macroeconomic variables and Stock Market Returns: Full Information Maximum Likelihood Estimation'. *Research Journal of Finance and Accounting*, 2(4), 2011, s. 49-63.
- Linck, Lucio ve Decourt, Roberto Frota. 'Stock Returns, Macroeconomic Variables And Expectations: Evidence from Brazil'. *Pensamiento & Gestión Universidad del Norte*, 2016, s. 91-112.
- Maghayereh, Aktham. 'Causal Relations among Stock Prices and Macroeconomic Variables in the small, Open Economy of Jordan'. *Jkau: Econ. & Adm.*, 17 (2), 2002, s. 3-12.
- Mukherje, Tarun K. ve Atsuyuki, Naka. 'Dynamic Relations between Macroeconomic Variables and the Japanese Stock Market: An Application of a Vector Error Correction Model'. *Journal of Financial Research*, 18, 1995, s. 223-237.
- Nishat, Mohammed ve Shaheen Rozina. 'Macroeconomic Factors and Pakistani equity market'. *The Pakistan Development Review*, 43 (4), 2004, s. 619-637.
- Omağ, Aclan. 'Türkiye'de 1991-2006 Döneminde Makroekonomik Değişkenlerin Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi'. *Öneri Dergisi*, 8 (32), 2009, s.283-288.
- Özer, Ali; Kaya, Abdulkadir ve Özer, Nevin. 'Hisse Senedi Fiyatları İle Makroekonomik Değişkenlerin Etkileşimi'. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 2011, s. 163-182.
- Phillips, Peter C., Perron, Pierre. 'Testing for a Unit Root in Time Series Regression'. *Biometrika*, 75(2), 1988, s. 335-346.
- Sayılgan, Güven ve Süslü, Cemil. 'Makroekonomik Faktörlerin Hisse Senedi Getirilerine Etkisi: Türkiye Ve Gelişmekte Olan Piyasalar Üzerine Bir İnceleme'. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 5(1), 2011, s. 73-96.
- Sharma, Gagan, Deep ve Mahendru, Mandeep. 'Impact of Macro-Economic Variables on Stock Prices in India'. *Global Journal of Management and Business Research*, 10 (7), 2010, s. 1-18.
- Soenen, Luc A. ve Hennigar, Eric S. 'An Analysis of Exchange Rates and Stock Prices: The U.S. experience between 1980 and 1986'. *Akron Business and Economic Review*, (1988). 7-16.
- Sohail, Nadeem ve Hussain, Zakir. 'Long-run and Short-Run Relationship between Macroeconomic Variables and Stock Prices in Pakistan: The Case of Lahore Stock Exchange'. *Pakistan Economic and Social Review*, 2009, s. 183-198.
- Sohail, Nadeem ve Zakir, Hussain. 'The Macroeconomic Variables and Stock Returns in Pakistan: The Case of KSE 100 Index'. *International Research Journal of Finance and Economics*, 80, 2011, s. 905-918.
- Wongbangpo, Praphan ve Sharma, Subhash C. 'Stock Market and Macroeconomic Fundamental Dynamic Interactions: ASEAN-5 Countries'. *Journal of Asian Economics*, 13, 2002, s. 27-51.
- Yılmaz, Ömer; Güngör, Bener ve Kaya, Vedat. 'Hisse Senedi Fiyatları ve Makro Ekonomik Değişkenler Arasında Eşbütünlük ve Nedensellik'. *İMKB Dergisi*, 9 (34), 2006, s. 1-16.
- Zellner, Arnold. 'An Efficient Method of Estimating Seemingly Unrelated Regressions and Tests for Aggregation Bias'. *Journal of The American Statistical Association*, 57 (298), 1962, s. 348-368.
- Züğü, Muhittin ve Şahin, Cumhuri. 'İMKB 100 Endeksi ile Bazı Makroekonomik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Uygulama', *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 16, 2009, s. 1-16.



# Türkiye’de Teknolojik İlerleme İle İstihdam Yapısındaki Değişme Projeksiyonu: Endüstri 4.0 Bağlamında Ampirik Analiz

Erdal AYDIN\*

## Öz

*Teknoloji kavramı her ne kadar boyut değiştirse de birinci sanayi devriminden bu yana gerçekleşen tüm sanayi dönüşümlerinin temelinde yer almıştır. Makinelerin icat edilmesi ve üretime dahil edilmesiyle her zaman insan gücüne daha az ihtiyaç olacağı, gelir dağılımında adaletsizliklerin artacağı, işsizlik olgusunun ekonomilerin temel sorunları arasında yer alacağı, bazı mesleklerin yok olacağı, bazı yeni mesleklerin doğacağı ancak bu yeni mesleklerin uzmanlık gerektireceğinden vasıfsız emeğin sistem dışına itileceği konuları tartışılmıştır.*

*Bu çalışmada Türkiye’de teknolojik ilerlemenin istihdam yapısı ile ilişkisi 1981-2015 yılları için ARDL yöntemi ile analiz edilmektedir. Analizde teknolojik ilerlemeyi ifade etmek için AR-GE harcamaları ve bilgi iletişim teknoloji ihracatı verisi, istihdam yapısını ifade etmek için yükseköğretim mezunu istihdam verisi kullanılmıştır. Analiz neticesine teknolojik ilerlemenin istihdam yapısı eğitim düzeyi yüksek istihdam talebi doğrultusunda değiştirdiği bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu teorik olarak ileri sürülen teknolojik ilerlemenin istihdam yapısını vasıflı emek talebi yönünde değiştirdiği öngörüsünü desteklemektedir. Bu bağlamda, ülkenin teknolojik ilerleme sürecine dahil olurken, işgücününün eğitim seviyesini artırıcı eğitim politikaları izlemesinin istihdam yapısındaki değişime uyum yönünden isabetli olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.*

*Anahtar Kelimeler: Teknolojik İlerleme, İstihdam, İnovasyon, Eğitim Düzeyi*

## Abstract

### Projection of Change in Technological Progress and Employment Structure in Turkey: Empirical Analysis in The Context of Industry 4.0

*Although the concept of technology has changed in size, it has been included in all industrial transformations since the 1st industrial revolution. It has always been argued that there will be less need for human power, increase in injustice in income distribution, unemployment as one of the basic problems of economies, disappearance of some professions and the birth of some new professions with their own kind of expertise will push the*

\* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 17200 Biga /ÇANAKKALE

*unskilled labor out of the system with the invention of machines and their inclusion in production.*

*In this study, the relationship between technological progress and employment structure in Turkey is analyzed by the ARDL method for the years 1981-2015. R&D expenditure and information communication technology exports data was use to express technological progress while employment data of higher education graduates was used to express employment structure in the analysis. As a result of the analysis, the findings were obtained that technological progress has changed employment structure, level of education and high employment demand. This finding supports the prediction that the technological progress which is theoretically proposed, changes the employment structure in the direction of skilled labor demand. In this context, it is reached that as the country is included in the technological progress process, monitoring of educational policies that increase the education level of the workforce is appropriate due to the adaptation to change in employment structure.*

**Keywords:** *Technological Progress, Employment, İnnovation, Education Level*

---

## Giriş

Küreselleşme; ülke ekonomilerinin entegrasyonu ile bir bütün olarak dünya ekonomisi çerçevesinin çizilmeye çalışılması birinci sanayi devriminden bu yana gündemde olan bir meseledir. Küreselleşme ile sınırların ortadan kalkması uluslararası ticaret ve finansmanın geliştirilerek malların, hizmetlerin, üretim faktörlerinin ve inovasyon çalışma ve sonuçlarının tüm dünya ile paylaşılması ve sağlanan karşılıklı etkileşimlerle bir adım öteye gidilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda sanayi devrimlerinin temelinde yer alan teknolojik ilerleme de küreselleşme olgusu ile birleşerek büyümekte ve gelişmektedir.

Dünya tarihinde üretim sistemlerinde önemli değişimleri beraberinde getiren ve üretimde makineleşmenin artışı sağlayan teknolojik ilerleme bir devrin kapanarak yeni bir devrin başlamasına neden olmuştur. Dünya genelinde bilgisayarın icadı ve üretim sistemlerine dahil olması bu değişim ve dönüşümü daha da hızlandırmış ve üretimin tamamen bilgisayar yazılımları ile yapılmaya başlandığı ve günümüzde konuşulan endüstri 4.0'a getirmiştir.

Üretimde tam otomasyona geçilmesi durumu olarak ifade edilen dördüncü sanayi devrimi, endüstri 4.0 ilk olarak 2011 yılında Almanya Hannover fuarında ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımın hareket noktasını insan gücüne ihtiyaç duymayan otonom biçimde çalışan, birbiri ile iletişim kurabilen üretim sistemleri oluşturmaktadır<sup>1</sup>. Endüstri 4.0'ı yeni bir sanayi devrimi olarak adlandırmanın temelinde yatan

---

1 Görçün Ö.F., Dördüncü Sanayi Devrimi Endüstri 4.0, Beta Yayınları, 2016, s.143

üç önemli faktör; hız, genişlik ve derinlik, sistem etkisi olarak sıralanmaktadır<sup>2</sup>. Hız kavramından kasıt bu devrimin doğrusal değil üstsel bir fonksiyon olarak gelişmesidir. Burada yeni teknoloji sürekli daha yeni teknolojilerin önünü açmakta ve teknolojik ilerleme kendi kendini besleyerek ivme kazanmaktadır. Genişlik ve derinlik ise bu devrimin toplumun her kesiminde değişimlere yol açması ve dijital bir devrimin üzerinde yükselmesi ile açıklanmaktadır. Son olarak sistem etkisi kavramı bu devrimin dünya üzerinde tüm faktörleri etkileyen tüm sistemlerdeki değişimi ifade etmesi ile ifade edilmektedir. Bu yaklaşımla ekonomik, sosyal ve toplumsal dönüşümü ifade eden endüstri 4.0’ın yaratacağı değişim süreçleri insanı teknolojinin geliştiricisi ve tasarlayıcısı olarak sistemin merkezine oturturken aynı zamanda tam otomasyona dayalı geliştirdiği üretim sistemleri ile insanı tamamen sistemin dışında bırakmaktadır. Burada endüstri 4.0 ile önemli bir kavram ortaya çıkmaktadır “insan kaynağı”. Bir üretim faktörü olarak sistemden dışlanan insan kaynağı bir üretim faktörü olarak sisteme dahil olan teknolojik ilerlemenin geliştiricisi ve kullanıcısı olarak sisteme dahil olmaktadır. Bu durumda insan gücünün kazanacağı vasıf, kalifiye gücü ya da eğitim adı her ne olursa olsun onu sistemin içerisinde tutacak yegane güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyleyse endüstri 4.0 ile hayatımıza giren önemli kavramların başında “teknolojik eğitim” kavramı gelmektedir. Teknolojik eğitim, veri analizi yapabilme, analiz sonucu elde edilen verileri üretim süreçlerine aktarabilme yeteneklerinin geliştirilmesi yönünde alınan eğitim olarak tanımlanabilir.

Teknolojik eğitim ihtiyacını doğuran gelişmeler endüstri 4.0’ın getirdiği ve dördüncü sanayi devriminin temelinde yer alan teknolojik ilerlemelerdir. Bunların başında büyük veri, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti, akıllı fabrikalar, siber sistemler gelmektedir. Büyük veri internet veya diğer faktörler ile bir araya getirilmiş dijital forma çevrilmiş büyük veri tabanlarını ifade etmektedir<sup>3</sup>. Burada elde edilen büyük veri firmaların, üretim, pazarlama, dağıtım süreçlerinde ihtiyaçları olan verilere kolayca ulaşmalarını sağlayarak üretim sistemlerinin oldukça hızlı ve etkin çalışmasını sağlamaktadır. Nesnelerin interneti ise tam otomasyona geçiş sürecinde üretimde kullanılan tüm robotik sistemlerin ağ üzerinden birbirleri ile iletişime geçmesi bu sayede insan gücünü sistem dışında bırakan üretim süreçlerine geçilmesini ifade etmektedir. Akıllı fabrikalara geçiş sürecinin kaynağını oluşturan nesnelerin interneti kavramı şoförsüz arabalar, karanlık fabrikalar gibi teknolojilerin temelinde yer almaktadır. Hiç durmadan üretim sürecini gündeme getiren bu gelişmeler nesnelerin birbirleri ile iletişimi sayesinde sistemdeki aksamaları öngörme yeteneklerini arttırmakta ve üretim kayıplarını sıfıra çok yaklaştırmaktadır. Dördüncü sanayi devriminin bir diğer önemli aktörü 3D yazıcı teknolojisi ile her türlü nesnenin üretilmesi mümkün kılınmakta ve tedarik süreçlerinde büyük ilerlemeler öngörülmektedir. Öte yandan organ üretimi de yapabilen 3D yazıcılar sağlık sektöründe de büyük ilerlemeleri beraberinde getirmektedir. Bu teknolojik ilerlemeler sağlık açısından insan ömrünün uzamasını sağlamakta öte yandan bu teknolojik ilerlemelere uyum açısından yaşlı nüfusu sistem dışına itmektedir. Teknolojik eğitim sürecine dahil olması ya da teknolojik ilerlemelere ayak uydurması güç olan yaşlı nüfus otomatik

2 Schwab K., Dördüncü Sanayi Devrimi, Çev. Zülfi Dicleli, İstanbul: Optimist Yayıncılık, 2016,s.11

3 Görçün Ö.F. Dördüncü Sanayi Devrimi Endüstri 4.0,Beta Yayınları, 2016, s.167



olarak üretim süreçlerinin dışında kalmakta teknolojik eğitim almış yeni sistemleri okuyabilen ve bu teknolojik ilerleme devriminin üstsel ilerlemesinde fikir üretebilen genç nüfus sisteme dahil olmaktadır. Burada eğitime yeni eklenen teknolojik eğitimin yanında istihdam süreçlerinin yeniden tanımlanması gündeme gelmektedir. Yeni üretim sürecinde çalışabilir nüfus yaş aralığının 15-65 aralığını altına düşmesi olasıdır. İnternet kullanım yaşı ile paralel tanımlanması gereken bu yaş aralığı başlangıçta gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde farklılık arz edecektir.

Ülkelerin kalkınma ve büyümeleri teknolojik değişimlere ayak uydurmaları ve bu değişim sürecinin toplumsal, kültürel ve ekonomik sistemlerine aktarabilmeleri ile mümkün olmaktadır. Ekonomik anlamda teknolojik ilerleme ve değişim sürecine dahil olan ekonomiler büyüme ve kalkınma noktasında ilerleme kaydetmektedirler. Bu bağlamda ekonomiyi şekillendiren bir kavram olarak teknolojik ilerleme yeni istihdam olanakları yaratmaktadır<sup>4</sup>. Teknolojik ilerleme, üretim sistemlerindeki değişimi buda istihdam yapısında değişimi beraberinde getirmektedir. Teknolojik ilerleme ile özellikle üretim yapısındaki değişimin istihdam üzerindeki etkileri bağlamında bazı işler için yeni nitelikli işgücü talepleri doğarken, birçok işgücü niteliksizleşmekte veya yapılan iş değersizleşmektedir. Başka bir ifade ile teknolojik ilerleme kol gücüne dayalı istihdamdan beyaz yakalı istihdama geçişi beraberinde getirmektedir<sup>5</sup>. Bu süreçte eğitim devreye girmekte özellikle mesleki eğitim işgücüne vasıf kazandırmada önem arz etmektedir. Bu noktada teknolojik ilerleme ile doğan işsizlik sorununu aşmada işgücüne vasıf kazandırıcı eğitim politikaları önem kazanmaktadır.

Teknolojik ilerleme sürecinde, üretim yapısındaki değişimlerin doğal bir sonucu istihdam yapısındaki değişimdir. Bu bağlamda araştırmanın amacı Türkiye ekonomisinde ilgili dönemde kaydedilen teknolojik ilerlemenin istihdam yapısına etkisini ortaya koyarak, bu süreçte doğan işsizlik sorununa çözüm olabilecek politika önerisi geliştirmeye çalışmaktır. Buna ek olarak ilgili dönem analiz sonuçları referans alınarak gelecek dönem öngörüsünde bulunup teknolojik ilerlemenin doğuracağı emek talebine uygun emek profilini tespit ederek ve işgücüne vasıf kazandırıcı uygulama önerisinde bulunmak çalışmanın bir diğer amacıdır.

## Literatür Taraması

Orhan ve Savuk (2014)<sup>6</sup>, emek teknoloji ve işsizlik arasındaki ilişkiyi teorik çerçevede ele aldıkları çalışma sonucunda enformasyon teknolojisinin doğrudan işsizliğe sebep olmadığını, teknolojinin yayılmasıyla birlikte bazı işler başka yerlere kaydırılıp yeni işlerin ortaya çıktığını, bazı işler ise tamamen ortadan kalktığını ifade etmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan bu kayıplar ve artışlar arasındaki ilişki rekabet gücüne, iktidarların politikalarına, şirketlerin

4 İçli G., Eğitim, İstihdam ve Teknoloji, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9 2001, s.67

5 Öngen T., İleri Teknoloji ve Çalışma İlişkilerinin Paradigması, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1995, ss.280-283.

6 Orhan S. Savuk F., Emek Teknoloji İşsizlik, ÇSBG Çalışma Dünyası Dergisi, 2014, s.2

stratejilerine, sektörler, sanayilere, bölgelere ve ülkelere göre farklılıklar gösterebileceği çıkarımı da çalışmanın bir diğer sonucudur.

Şahin, Aydın ve Güneş (2015)<sup>7</sup>, Teknolojik değişikliklerin işin niteliği ve işgücü üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik olarak hazırladıkları çalışmalarında bir kamu hastanesindeki bazı departmanlarda (Genel Cerrahi ve Dahiliye) görev yapmakta olan amir (yönetici) ve ast (çalışanlar) çalışanlarından oluşturulan örneklem grubuna anket uygulanarak bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın önemli sonuçlarından biri, teknolojik gelişmelerin esneklik merkezli yeni çalışma biçimlerini ortaya çıkardığının ve bu yeni çalışma biçimlerinin çalışanlar açısından faydalı olacaktır. Buna ek olarak Hastane çalışanlarının büyük kısmı, yoğun teknoloji kullanımının motivasyonlarını artırmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu durumun, yeni teknoloji kullanımının çalışanların motivasyonlarını artırmada, pek çok faktörden sadece biri olduğunu ortaya koymaktadır.

Aytekin (2016)<sup>8</sup> bilgi iletişim teknolojilerinin istihdam üzerindeki etkilerini bir politik iktisat yaklaşımı ile incelediği çalışma sonucunda Bilgi Teknolojileri sonucunda genel olarak emek piyasasında “vasıflı” ve “vasıfsız” emek biçiminde farklılaştığını, BT’nin emek ile tamamlayıcılık ilişkisi bu anlamda sadece “yüksek becerili” işgücü faktörü ile olurken, “düşük becerili” işgücü ile ikame ilişkisi ürün ve süreç yeniliğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

Şit (2016)<sup>9</sup> çalışmasında da, Türkiye’de bilgi ekonomisinin istihdama sağladığı katkılar araştırmaktadır. Çalışma sonucunda, bilgi ekonomisinde önemli bir göstergesi olan Ar-Ge harcamalarının tüm sektörlerde özellikle özel sektör Ar-Ge harcamalarında artış gösterdiği ve Ar-Ge harcamalarına paralel olarak çalışan sayısının da arttığını saptamıştır.

Karslı vd. (2017)<sup>10</sup> Bilgi teknolojilerinin insan gücü istihdamına etkilerini ortaya koymak, bu etkileri bilgi işçisi yoğun üniversitelerimizin istihdam politikalarına yansımaları açısından irdelemek bu araştırmanın amacı ile oluşturdukları çalışma sonucunda üniversitelerin istihdam açısından bir cazibe merkezi haline getirilemediği, akademik personelin iş doyumuna erişemediği bulgusuna vurgu yapılmaktadır.

## Ampirik Analiz

Çalışmada kullanılan model yükseköğretim mezunu istihdamı bağımlı, araştırma geliştirme harcamaları ve bilgi iletişim teknoloji ihracatı bağımsız olmak üzere kurulmuştur. Model tahmini denklemi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

$$ter = \beta_0 + \beta_1 rd + \beta_2 com + \epsilon$$

7 Şahin L. Aydın E. Güler M., Teknolojik Gelişmelerin İşin Yapısı ve İşgücünün Nitelikleri Üzerine Etkileri: Hastane Çalışanlarının Algılarına Yönelik Bir Araştırma, İş ve Hayat Dergisi, 2015

8 Aytekin B. Bilişim Teknolojisinin (BT) İstihdam Üzerindeki Etkileri: Bir Politik İktisat Yaklaşımı, Politik Ekonomik ve Finansal Analiz Dergisi, 2016, 1

9 Şit M. Şit A. (2016) Türkiye’de Bilgi Ekonomisi ve İstihdama Katkısı, 2. Üretim Ekonomileri Kongresi.

10 Karslı M.D. Cerit Y. Akgün N. Yıldız K. (2017) Bilgi Teknolojilerinin İnsangücü İstihdamına Etkileri Çerçevesinde Üniversitelerimizin İstihdam Politikaları Ve Uygulamaları, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1.

Model kurulurken değişkenlerin birim kök durumları dikkate alınmış ve ARDL modelinin uygunluğu tespit edilmiştir. ARDL modeli farklı dereceden tümeleşik değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulması için Peseran vd. (2001) tarafından geliştirilmiştir. Model değişkenler arasında uzun dönemli ilişki olup olmadığını sınır testi ile ortaya koymaktadır. Sınır testi uygulamasında test istatistiği üst kritik değerden büyük ise kısa ve uzun dönem katsayıları tahmin edilmektedir. Modelde kısıtsiz hata düzeltme modeli aşağıdaki gibi tahmin edilmiştir.

Eşitlikteki model tahmininin ardından sınır testi uygulamasına geçilmektedir. Bu bağlamda değişkenler arası uzun dönemli ilişkinin varlığı aşağıdaki hipotezler ile sınımlanmaktadır.

$$H_0 = \delta_0 = \delta_1 = \delta_2 = 0$$

$$H_1 \neq \delta_0 \neq \delta_1 \neq \delta_2 \neq 0$$

hipotezi kabul edilirse eşbütünleşme yoktur, hipotezi kabul edilirse eşbütünleşme vardır anlamını taşımaktadır. Hipotezlerin sınımlanmasında Wald testi F istatistik değeri kullanılmaktadır. Eğer F istatistik değeri I(1) tablo değerinde büyükse red, kabul edilir ve değişkenler arasında eşbütünleşme olduğu anlaşılmaktadır. F istatistik değeri I(0) tablo değerinden küçükse kabul, red edilir ve değişkenler arasında eşbütünleşme olmadığı anlaşılmaktadır. Eğer hesaplanan F istatistik değeri I(0) ve I(1) değerleri arasında ise değişkenler arasında eşbütünleşmenin olup olmadığı konusunda karara varılamamaktadır. Sınır testi sonucunda değişkenler arasında eşbütünleşme ilişkisine rastlanmış ise uzun dönem katsayıların tahmini yapılabilir. Aksi bir durum söz konusu ise başka bir eşbütünleşme yöntemi tercih edilebilir (Akel ve Gazel, 2014:30-32).

## Veri Seti

Türkiye ekonomisinde teknolojik ilerlemenin istihdam yapısı üzerindeki etkisini istihdam 4.0 perspektifinde ele alan çalışmada eğitim durumlarına göre istihdam verisi olarak ilköğretim ve yükseköğretim mezunlarının istihdam oranları, teknolojik ilerleme göstergesi olarak ise araştırmacı sayısı ve bilgi iletişim teknoloji ihracatı verileri kullanılmıştır. Tablo 3.1. 1991-2015 dönemi kullanılan veri setlerini göstermektedir.

**Tablo:3.1.** Analizde Kullanılan Değişkenler

Veri	Simge	Kaynak
Yükseköğretim istihdamı	ter	Dünya Bankası
İlköğretim istihdamı	bus	Dünya Bankası
İletişim teknoloji ihracatı	com	Dünya Bankası
Araştırmacı sayısı	rd	Dünya Bankası

### Ekonometrik Model

Çalışmada teknolojik gelişmenin istihdam yapısı üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere kurulan model toplam istihdamda yükseköğretim mezunlarının payı değişkeni bağımlı olmak üzere aşağıdaki gibidir.

$$ter = \beta_0 + \beta_1 rd + \beta_2 com + \varepsilon$$

Bu bağlamda ilk olarak serilere durağanlık analizi uygulanmıştır. ADF, PP birim kök testlerinin uygulandığı serilerden elde edilen çıktılar tablo 3.2’de yer almaktadır.

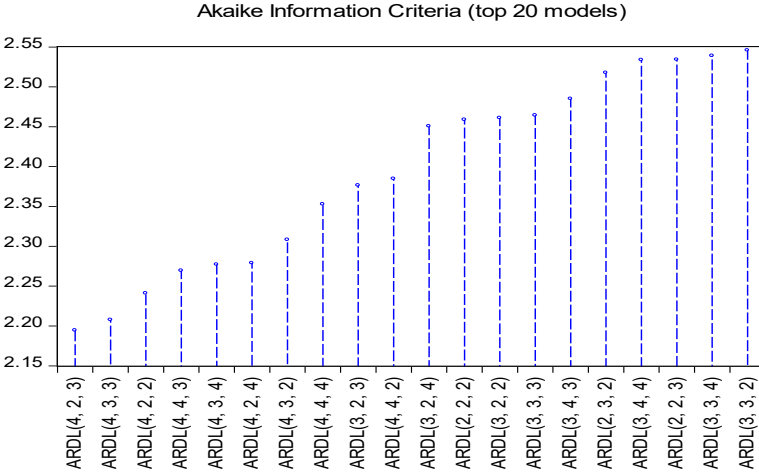
**Tablo:3.2. Birim Kök Testi Sonuçları**

	ADF		PP	
	Sabitli			
	I(0)	I(1)	I(0)	I(1)
<b>ter</b>	-3.38**	-4.47*	-2.96***	-5.57*
<b>comm</b>	-1.36	-4.76*	-1.37*	-4.73*
<b>rd</b>	0.30	-4.85*	0.47	-4.90*
	Sabitli-Trendli			
	I(0)	I(1)	I(0)	I(1)
<b>ter</b>	-2.89	-4.50*	-2.35	-7.87*
<b>comm</b>	-1.18	-4.66*	-1.44	-4.77*
<b>rd</b>	-2.89	-4.84*	-2.88	-4.89*

ADF birim kök testi sonuçlarına göre yükseköğretim istidamı verisi düzey değerinde düğer değişkenler birinci farklarında, PP testi sonuçlarına göre tüm seriler birinci farklarında birim kök içermemektedir. Bu durumda serilerin farklı düzeylere birim kök içermeleri aralarındaki uzun dönemli ilişkinin tespiti için ARDL modelini mümkün kılmaktadır.

ARDL yöntemi ile seriler analiz edilmek üzere ele alındığında ilk aşama uygun gecikme uzunlukları bağlamında uygun model seçimi işlemidir. Akaike bilgi kriteri dikkate alınarak oluşturulan modeller şekil 3.1’de yer almaktadır.

Şekil 3.1. Model seçimi



Tahmin edilen modeller içerisinde en küçük gecikme değerine sahip olan (4,2,3) modeli uygun bulunmuştur. Model bağlamında değişkenler arasında uzun dönemli ilişkinin tespiti için yapılan sınır testi sonuçları tablo 3.3'teki gibidir.

Tablo 3.3. Sınır Testi Sonuçları

<b>MODEL</b>	<b>4,2,3</b>	
<b>Test İstatistiği</b>	Değer	
<b>F-istatistiği</b>	74.91970	
<b>Sınır Testi Kritik Değeri</b>		
<b>Önem Düzeyi</b>	I(0)	I(1)
10%	2.63	3.35
5%	3.1	3.87
2.5%	3.55	4.38
1%	4.13	5
<b>Tanımsal Testler</b>		
<b>Otokorelasyon</b>	1.33(0.51)	
<b>Normal Dağılım</b>	2.12(0.18)	
<b>R<sup>2</sup></b>	0.96	
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	0.92	
<b>Değişen Varyans</b>	0.49	
<b>F istatistiği</b>	23.75	

Çalışma kapsamında yapılan analiz sonuçları; değişkenler arası eşbütünleşme ilişkisinin varlığına işaret etmektedir. Zira, yapılan sınır testi ile hesaplanan F istatistik değerinin 0.01 anlamlılık düzeyinde I(1) kritik değerinden büyük olması bu durumu kanıtlamaktadır. Aynı zamanda modelin tanınan testleri olarak;  $R^2$ 'nin 0.96, düzeltilmiş  $R^2$ 'nin 0.92 olarak hesaplanmış olması bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından %92 oranında açıklandığını, 23.75 olarak hesaplanan F istatistik değeri ile modelin anlamlı olduğunu, Breush Goldfrey LM testinin 2.12 olarak hesaplanması ile modelde otokorelasyonun olmadığını, Jaque Bera test istatistiğinin 1.33 olarak hesaplanması modelde normal dağılım sorununun olmadığını, Ramsey reset testinin 3.05 olarak hesaplanan istatistik değeri modelde spesifikasyon hatasının olmadığını göstermektedir.

Tahmin edilen model bağlamında elde edilen eşbütünleşme ilişkisi neticesinde ulaşılan uzun dönem model sonuçları tablo 3.4’te yer almaktadır.

**Tablo3.4. Uzun Dönem Katsayı Tahmin Sonuçları**

Değişkenler	Katsayı	t-istatistiği
COMM	0.139903	17.062224*
RDG	4.681662	5.741756*
C	71.176784	108.273894*

Analiz kapsamında tahmin edilen uzun dönem denklem ile ulaşılan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar teknolojik ilerlemenin istihdam yapısını yükseköğretim yönünde değiştirdiğini göstermektedir.

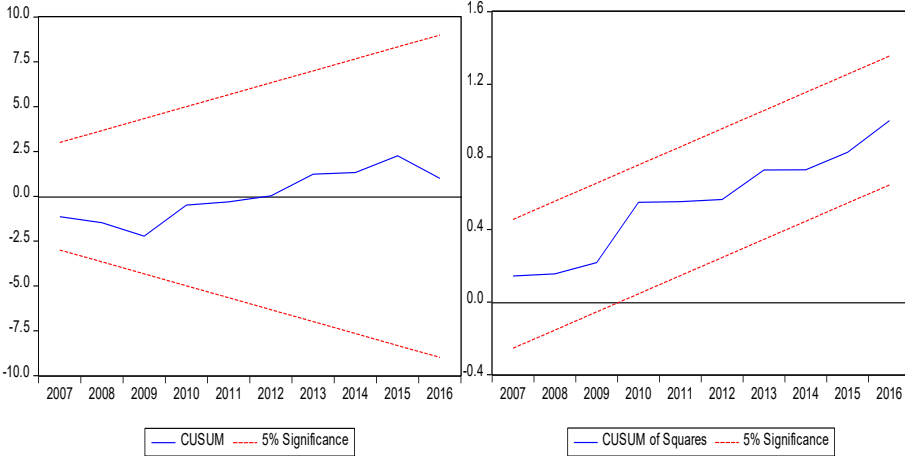
*Tablo: 3.5. Hata Düzeltme Modeli Tahmin Sonuçları*

Değişkenler	Katsayı	t-İstatistik
D(TER(-1))	1.002908	14.052147
D(TER(-2))	0.148989	1.836631
D(TER(-3))	0.127958	2.549231
D(COMM)	-0.014041	-0.484888
D(COMM(-1))	-0.148087	-4.316676
D(RDG)	-7.619064	-2.677028
D(RDG(-1))	-21.234854	-7.506306
D(RDG(-2))	-5.086874	-1.535738
CointEq(-1)	-1.921947	-19.737842

Tahmin edilen model ile elde edilen hata düzeltme katsayısı pozitif işaretli ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum modelde oluşan kısa dönem dengesizliklerin uzun dönemde giderildiğini göstermektedir.

Modelde hata terimlerinin ilgili dönem içerisinde istikrarlı olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan CUSUM ve CUSUM2 testi sonuçları şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 2. CUSUM test sonuçları



CUSUM ve CUSUM2 test istatistiklerinin %5 kritik değer aralığında yer alması katsayıların uzun dönemde istikrarlı olduğunu, uzun dönemde modelde kırılmanın olmadığını göstermektedir.

## Sonuç

Türkiye ekonomisinde 1981-2015 dönemini kapsayan bu analiz bulguları değerlendirildiğinde ülkede yaşanan teknolojik ilerlemenin istihdam talebini yükseköğretim almış olma yönünde değiştirdiğini göstermektedir. Başka bir ifade ile ülkede teknolojik ilerleme arttıkça yükseköğretim mezunu istihdamın arttığı görülmektedir. Bu bağlamda ilerleyen dönemlerde, tarihsel süreçten de görülebileceği gibi dünya sürekli bir değişim ve dönüşümün içerisinde olacaktır.

Her değişim yeni teknolojileri beraberinde getirmekte ve her ülke bu değişimden payına düşeni almaktadır. Böyle bir süreçte üretim yapılarındaki değişmelere, teknolojik ilerlemeye ayak uyduramayan ülkeler rekabetin dışında kalacaktır. Bu noktada teknolojik ilerlemenin neresinde olduğunu bilmek ve strateji geliştirmek dünya piyasalarında var olmanın temelinde yer almaktadır. Bu bağlamda değişen istihdam yapısına dikkat çekmek, üretim süreçlerine dahil olabilecek vasıflara sahip işgücünü oluşturabilmek küresel dönüşüme dahil olabilmenin temelinde yer almaktadır. Analiz sonuçları ülkede incelenen süreçte eğitim seviyesi yüksek istihdam talebine dikkat çekmektedir. Burada yükseköğretimin çerçevesinin stratejik olarak çizilmesi, teknolojik ilerlemeler ile paralel mesleki eğitim programlarının geliştirilmesi işgücüne vasıf kazandırma noktasında ve işgücünün sistem dışında kalmaması yönünde önemli adımlar olacaktır.



## **KAYNAKÇA**

- Akel V. Gazel S. (2014). Döviz Kurları ile BİST Sanayi Endeksi Eşbütünleşme İlişkisi: Bir ARDL Sınır Testi Yaklaşımı, Erciyes İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 44.
- Aytekin B. Bilişim Teknolojisinin (BT) İstihdam Üzerindeki Etkileri: Bir Politik İktisat Yaklaşımı, Politik Ekonomik ve Finansal Analiz Dergisi, 1(1).
- Öngen T. (1995), İleri Teknoloji ve Çalışma İlişkilerinin Paradigması, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 50(1).
- İçli G. (2001), Eğitim, İstihdam ve Teknoloji, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9
- Klaus S.(2016) Dördüncü Sanayi Devrimi, Optimist Yayınları, Çevirmen: Zülfü Dicleli, Görçün Ö.F. () Dördüncü Sanayi Devrimi Endüstri 4.0, Beta Yayınları.
- Karşlı M.D. Cerit Y. Akgün N. Yıldız K. (2017) Bilgi Teknolojilerinin İnsangücü İstihdamına Etkileri Çerçevesinde Üniversitelerimizin İstihdam Politikaları Ve Uygulamaları, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1.
- Şahin L. Aydın E. Güler M. (2015) Teknolojik Gelişmelerin İşin Yapısı ve İşgücünün Nitelikleri Üzerine Etkileri: Hastane Çalışanlarının Algılarına Yönelik Bir Araştırma, İş ve Hayat Dergisi.
- Şit M. Şit A. (2016) Türkiye’de Bilgi Ekonomisi ve İstihdama Katkısı, 2. Üretim Ekonomileri Kongresi.
- Orhan S. Savuk F. (2014) Emek Teknoloji İşsizlik, ÇSBBG Çalışma Dünyası Dergisi, 2(2).



## YAZARLAR HAKKINDA

### *İlk İsme Göre Alfabetik Sırayla*

#### **Ahmet Tayfur AKCAN (Yard. Doç. Dr.)**

Yazar, Manisa Celal Bayar Üniversitesi'nde Yardımcı doçent olarak çalışmaktadır. Doktora öğrenimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisat ABD'de tamamlamıştır. Makro İktisat, Mikro İktisat, İktisada Giriş derslerini Lisans düzeyinde vermektedir. Araştırma konuları İstihdam, işsizlik, büyüme vb. konularından oluşmaktadır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

#### **Cansu AYKAÇ**

Cansu Aykaç Yıldız Teknik Üniversitesi Çevre Mühendisliği Bölümü mezunu olup yüksek lisansını Yeditepe Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Şu anda Yeditepe Üniversitesi'nde doktora yapmaktadır. Ayrıca Yeditepe Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümünde proje asistanı olarak çalışmaktadır. Girişimcilik, Eko Girişimcilik ve İnsan Kaynakları alanlarında araştırmalarını sürdürmektedir.

#### **Ekrem TATOĞLU (Prof. Dr.)**

İbn Haldun Üniversitesi, Rektör Yardımcısı olarak görev yapan Prof. Dr. Tatoğlu, uluslararası işletme yönetimi, organizasyon ve stratejik yönetim konularında uluslar arası hakemli dergilerde 70'in üzerinde makale yayınlamıştır. Academy of Management, Academy of International Business ve Türkiye Bilimler Akademisi üyesi olan Prof. Dr. Tatoğlu, bir müddet Başbakanlık Strateji Geliştirme Başkanlığı görevini de yürütmüştür. Ayrıca, özel sektörde çeşitli firma ve kuruluşlara uzmanlık alanı ile ilgili seminerler vermiş ve danışmanlıklarda bulunmuştur.

#### **Engin ÖZGÜL (Doç.Dr.)**

Engin Özgül, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğretim üyesidir. 1997 yılında lisans, 2001 yılında yüksek lisans ve 2005 yılında doktora eğitimini tamamlamıştır. 2010-2011 yılları arasında iki yıl ABD'de bulunan Longwood University'de doktora sonrası misafir öğretim üyeliği yapmıştır. Pazarlama alanında marka yönetimi, dış ticaret, sürdürülebilir tüketim ve girişimcilik alanında akademik çalışmaları bulunmaktadır. Yazar akademik çalışmalarına ek olarak, girişimcilik alanında 2014-2017 yılları arasında üç TÜBİTAK projesinin yürütücülüğünü yapmış, Dokuz Eylül Teknoloji Transfer Ofisi, Girişimcilik ve Ticarileşme Departmanı'nda yöneticilik, Türkiye İhracatçılar Meclisi'nde Inovasyon Mentorluğu ve Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde kuluçka firma mentorluğu yapmıştır.

### **Ercan ÖZTEMEL (Prof.Dr.)**

Yazar 1984 yılında İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 1985-1987 yılları Boğaziçi Üniversitesinde Yüksek Lisans, 1988-1992 yılları arasında Galler Üniversitesi Elektrik, Elektronik ve Sistem Mühendisliği Okulu Sistem Mühendisliği Bölümünde ise doktora çalışmalarını tamamladı. 1993 yılında Yrd. Doçent, 1995 yılında Doçent, 2001 yılında profesör unvanlarını aldı. 1993-2006 yılları arası Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde öğretim üyeliği ve 2003-2006 yıllarında Rektör Kalite Danışmanlığı görevlerini yürüttü. Akademik hayatının yanı sıra 1993-2011 yılları arasında TÜBİTAK BİLGEM, Bilişim teknolojileri enstitüsünde başuzman araştırmacı olarak çalıştı. Bu enstitüde özellikle savunma alanında yapay zekâ uygulamalarına yönelik araştırmalar yürüttü. 1997-2010 yılları arasında Batı Avrupa Birliği Silahlanma Grubunda, NATO'da, Avrupa Birliği 6. Çerçeve programı projelerinde yürütme kurulu üyeliği, 2011-2015 yılları arasında ise ÖSYM Başkan yardımcılığı ve yönetim kurulu üyeliği görevlerinde bulundu. Yerli yabancı çok sayıda türünün ilk örneği olan projeler gerçekleştirdi. 2012-2017 Yılları arasında TÜBİTAK Kamu Araştırmaları Grubunda Yürütme Kurulu üyeliği görevini yürüttü. Yapay zekâ, karar destek sistemleri, stratejik planlama, kalite yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, zeki imalat sistemleri alanlarında çok sayıda tez çalışması, projeleri, bilimsel makaleleri, bildirimleri, yerli ve yabancı yayınevleri tarafından basılmış kitapları bulunmaktadır. Bu konularda çok sayıda makale, bildiri ve kitapları bulunmaktadır. Halen, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünde Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Başkanı olarak çalışmaktadır.

### **Erdal ALGA**

Erdal Alga Pamukkale Üniversitesi'nde Genel İşletme Bilim Dalında Doktorasını Haziran 2016 itibarıyla tamamlamıştır. Yüksek Lisans derecesini Pamukkale Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon bilim dalından, Lisans derecesini ise ODTÜ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi'nden elde etmiştir. Bunların yanısıra ODTÜ Sosyoloji yandal, Yakın Doğu Üniversitesi Hukuk, Anadolu Üniversitesi İktisat, Yerli Yönetimler, Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler mezuniyetleri bulunmaktadır. T.C. Merkez Bankası Denizli Şubesi'nde Şef olarak çalışmakta olan Alga'nın uluslararası hakemli dergilerde yayınlanmış iki makalesi bulunmaktadır.

### **Erdem CAM (Doç. Dr.)**

2001 yılında Gazi Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun oldu. Ankara Üniversitesinde aynı bölümde 2005'de yüksek lisans, 2010'da doktora çalışmasını tamamladı. Doktora çalışması esnasında Leicester Üniversitesi (2006-2007) ve Bangor Üniversitesi'nde (2009-2010) ziyaretçi araştırmacı olarak bulundu. 2015 yılında Sosyal Politika alanında Doçent unvanını aldı. 2017 yılında Londra Queen Mary Üniversitesi'nde ziyaretçi araştırmacı olarak bulundu. Temel araştırma alanları; endüstriyel demokrasi, sosyal diyalog ile iş sağlığı ve güvenliğidir. İşgücü piyasası, çalışma yönetimi ve çalışma ilişkileri tarihiyle de ilgilenmektedir.

### **Erdal AYDIN ( Dr. Öğretim Üyesi )**

Yazar, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde, Dr.Öğretim Üyesi olarak çalışmaktadır. Lisans öğrenimini Lefke Avrupa Üniversitesi İşletme bölümünde tamamlamıştır. Yüksek Lisans ve Doktora öğrenimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme

ABD’da tamamlamıştır. Girişimcilik, e-ticaret, İşletme bilimine giriş derleri ile ilgili Lisans, Değer yönetimi, Vizyon Yönetimi, Değişim ve Dönüşüm Yönetim gibi dersleri Yüksek Lisans ve Doktora düzeyinde vermektedir. Aynı zamanda Dr. İbrahim BODUR Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkez Müdürlüğü görevine devam etmektedir. Araştırma konuları Aile işletmeleri, Girişimcilik Stratejileri, İnovasyon ve Yenilik Yönetimi ve yalın yönetim vb. oluşmaktadır. Yazarın bu konularda yayımlanmış çeşitli makaleleri, kitap, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

#### **Feridun DUMAN (Dr. Öğr. Üyesi)**

Yazar, Batman Üniversitesi’nde yardımcı doçent olarak çalışmaktadır. Lisans öğrenimini Dokuz Eylül Üniversitesinin Turizm İşletmeciliği ve Otellilik Yüksekokulunda tamamlayıp, Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans derecesini İngiltere’nin Sheffield Hallam Üniversitesinde bitirmiştir. Doktora öğrenimini ise; Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün Turizm İşletmeciliği ABD’de tamamlamıştır. Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim, Finansal Yönetim, Kalite Yönetimi ve Uluslararası Otel İşletmeciliği ile ilgili Lisans ve Yüksek Lisans dersleri vermektedir. Araştırma konuları Kalite Yönetimi ve Performans, Stratejik Yönetim ve Rekabet Avantajı vb. oluşmaktadır. Yazarın uluslararası kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

#### **Filiz ÇOBAN-ORAN (Dr. Öğr. Üyesi)**

Yazar, Hacettepe Üniversitesi Felsefe ve Sosyoloji Bölümlerinden lisans diplomasına sahiptir. Araştırma görevlisi olarak çalıştığı Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü’nde “Avrupa Kimliğinde Türkiye’nin Yeri: Avrupa’daki Türk İmgesinin Türkiye’nin AB Üyeliğine Etkileri” başlıklı Yüksek Lisans tez projesini bitirmiştir. Teziyle ilgili olarak Fransa, Almanya, İspanya ve Makedonya’da akademik çalışmalar yapmıştır. 2010 yılında İngiltere’deki East Anglia Üniversitesi Siyasal, Sosyal ve Uluslararası Çalışmalar Okulu’nda Doktora eğitimine başlayan Filiz Çoban-Oran, Türk Kimliği ve Dış Politikası üzerine yazdığı tezini 2014 yılında tamamlamıştır. 2016 yılından beri ÇOMÜ Uluslararası İlişkiler Bölümü’nde Yrd.Doç.Dr. olarak çalışan yazar, Uluslararası İlişkilerde kimlik politikaları ve dış politika analizi alanlarında çalışmalarına devam etmektedir.

#### **Hande Begüm BUMİN DOYDUK (Dr. Öğr. Üyesi)**

She had her BA in Business Administrations in BilkentUniversity , MBA degree in HEC Paris and PhD degree in Yeditepe University. She worked as a brand manager in Burger King Turkey, Alcatel Lucent France and Colgate Palmolive Turkey for six years. Currently she is an Asistant Professor in Gelişim University.

#### **Hüseyin Çağatay Karabıyık (Doktora Öğrencisi)**

Yazar, bağımsız mali müşavir olarak çalışmakla birlikte yazarlık da yapmaktadır. Lisansını Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümünde, yüksek lisansını Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Nöropazarlama alanında tamamlamıştır. Ayrıca Duke University (Medical Neurology) ve University of California, Berkeley (Psychology) sertifikaları vardır. Halen Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi’nde nöropazarlama alanında doktorasını sürdürmektedir. Akademik olarak nöropazarlama, psikopazarlama, oyun teorisi, küreselleşme alanlarında çalışmakta; akademi dışında

ise psikolojik ve felsefi roman çalışmaları yapmaktadır. Yazarın yayımlanmış roman, makale ve bildirileri mevcuttur.

**İbrahim ARSLAN (Dr. Öğr. Üyesi)**

1961 yılında doğdu. 1984'de Kara Harp Okulu'ndan, 1997'de Kara Harp Akademisi'nden mezun olan Arslan, 2014'de Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı'nda "Soğuk Savaş Sonrasında Afrika'daki Çatışmaların Önlenmesi: Afrika Barış ve Güvenlik Mimarisi ve Darfur Krizi Örneği" konulu doktora tezi ile doktor unvanını aldı.

İngilizce ve Almanca bilen Arslan, halen Üsküdar Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim üyesidir. Uluslararası İlişkiler Teorileri, Uluslararası İşbirliği Uluslararası Politika, Siyasi Tarih ve Afrika Birliği İbrahim Arslan'ın ilgi alanları arasında yer almaktadır.

**Kemal EYÜBOĞLU (Dr.)**

Yazar, 2007 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden lisans ve 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalından bütünlük doktora derecesini almıştır. Halen Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde görev yapmaktadır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri ve bildirileri bulunmaktadır.

**Kurtuluş KAYMAZ (Doç. Dr.)**

Yazar, Uludağ Üniversitesi'nde doçent olarak çalışmaktadır. Lisans eğitimini Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümünde tamamlamıştır. Yüksek Lisans ve Doktora öğrenimini yine Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD'de tamamlamıştır. Yazar, "insan kaynakları yönetimi" alanında akademik çalışmalar yürütmektedir. Örgüt geliştirme, ücret yönetimi, işe alma süreci, performans yönetimi, eğitim sistemi, geribildirim, kişilik, işyerinde yalnızlık, sosyal sorumluluk kavramları üzerine çok sayıda bilimsel makalesi ve kongre tebliğleri bulunmaktadır. Buna ilave olarak stres yönetimi, zaman yönetimi, balanced scorecard, performans ve ücret yönetimi alanlarında da kitap çalışmaları mevcuttur.

**Lere AMUSAN (Prof.)**

Yazar, Güney Afrika North-West Üniversitesi Mafikeng Kampüsü Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Bölümü profesörü ve bölüm başkanıdır.

**Luqman SAKA (Dr.)**

Yazar, Güney Afrika North-West Üniversitesi Mafikeng Kampüsü Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde post-doktora eğitimi görmektedir. Aynı zamanda Nijerya İlorin Üniversitesi Siyaset Bilimi Bölümü'nde derslerini yürütmektedir..

**Lütfihak ALPKAN (Prof. Dr.)**

Marmara Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler bölümünden 1993 yılında mezun olarak lisans derecesini almıştır. 1996 yılında Boğaziçi Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler alanında ve 1997 yılında ise Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Genel İşletme alanında yüksek lisans dereceleri almıştır. 2000 yılında ise Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Genel İşletme alanında doktora derecesini almıştır. Prof. Dr.

Lütfihak ALPKAN İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi'nde Öğretim Üyesi olarak çalışmaktadır. Uzmanlık Alanları: Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi, Örgütsel Yenilik Yönetimi, Örgütsel Özdeğerleme, İş Analizi, Eleman Seçimi.

**Mahmut Nevfel Elgün (Dr. Öğr. Üyesi)**

Yazar, Necmettin Erbakan Üniversitesi'nde yardımcı doçent olarak çalışmaktadır. Lisans öğrenimini Anadolu Üniversitesi İktisat bölümünde tamamlamıştır. Doktora öğrenimini Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD'de tamamlamıştır. Lojistik, Üretim Yönetimi, Pazarlama ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora dersleri vermektedir. Araştırma konuları Lojistik Köyler, Nöro Pazarlama, Sosyal Medya Pazarlaması, Üretim Yönetimi vb. oluşmaktadır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

**Mehmet CIRANOĞLU (Dr.)**

Yazar, Uludağ Üniversitesi'nde araştırma görevlisi doktor olarak çalışmaktadır. Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nde, Yüksek Lisansını Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD'de, Doktora öğrenimini Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD'de tamamlamıştır. Lisans düzeyinde Genel İşletme ve Toplam Kalite Yönetimi dersleri vermektedir. Araştırma konuları Stratejik Yönetim ve Kalite Yönetimi vb. alanları kapsamaktadır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri ve bildirileri bulunmaktadır.

**Meliha ENER (Prof. Dr.)**

Yazar, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Profesör olarak çalışmaktadır. Doktora öğrenimini Marmara Üniversitesi İktisadi Gelişme ve Uluslararası İktisat ABD'de tamamlamıştır. Türkiye ekonomisi ve iktisat politikası ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora dersleri vermektedir. Araştırma konuları IMF, işsizlik, büyüme vb. konulardan oluşmaktadır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

**Murat ÖZDEMİR (Doç. Dr.)**

Hacettepe Üniversitesi'nde doçenttir. Çalışma alanları arasında örgütsel davranış ve liderlik öne çıkmaktadır. Özdemir'in başta SSCİ'da taranmakta olan ulusal ve uluslararası olmak üzere birçok dergide makaleleri bulunmaktadır. Özdemir aynı zamanda Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi başlıklı kitabın yazarıdır. Özdemir ayrıca ileri veri analizi teknikleri konusunda çalışmalar yürütmüş olup, birçok kamu ve özel sektör kuruluşlarında örgütsel davranış odaklı hizmet içi eğitim kursları vermiştir.

**Nagehan KESKİN (Dr. Öğr. Üyesi)**

Yazar, lisans derecesini Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nde, yüksek lisans ve doktora derecesini Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı'nda tamamlamıştır. Yazar halen Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde Dr. Öğr. Üyesi olarak görev yapmaktadır.

**Nihal Ekin ERKAN (Doç. Dr.)**

Yazar, Marmara Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nde doçent olarak çalışmaktadır. Doktora öğrenimini Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler



Enstitüsü'nde tamamlamıştır. 2003'ten bu yana şehircilik ve şehir planlaması ile ilgili lisans ve lisansüstü dersler vermektedir. Araştırma konuları arasında şehircilik kavramları, şehir planlama eğitimi bulunmaktadır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

**Nihat Onur ASIKOGLU (Arş.Grv.Dr.)**

Yazar, Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi Dr. olarak çalışmaktadır. Lisans öğrenimini Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünde tamamlamıştır. Doktora öğrenimini Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD'de tamamlamıştır. İşletme, Yönetim ve Organizasyon, ile ilgili Lisans, dersleri vermektedir. Araştırma konuları Kümelenme, Tepe Yönetimi, Davranış Bilimleri vb. oluşmaktadır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

**Özlem AYAZ ARDA (Dr.)**

2004 yılında Koç Üniversitesi'nden MBA derecesini, 2016 yılında Bahçeşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon dalında doktora derecesini almıştır. 2004 yılından itibaren Koç Holding bünyesinde çeşitli bölümlerde 7 yıl görev yapmıştır. Stratejik yönetim, çevre yönetimi, liderlik gibi konularda yayınları bulunmaktadır. İ.T.Ü İşletme Fakültesi'nde doktora sonrası araştırmacı olarak görev yaptıktan sonra şu anda Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi'nde yardımcı doçent dr. olarak görev yapmaktadır.

**Semih ÖZEL (Dr.)**

Yazar Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Doktorasını Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde tamamladı. Belediyelerde hizmet değerlendirmesi ve iyileştirmesi ve mesleki yeterlilik test merkezi oluşturulması gibi projelerde yer aldı. Uzmanlık alanları arasında KOBİ performans değerlendirmesi, proje yönetimi, teknoloji yönetimi ve yapay zeka çalışmaları bulunmaktadır.

**Serdar YENER (Dr. Öğr. Üyesi)**

Serdar YENER Sinop Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesinde, Yüksek lisans eğitimini Selçuk Üniversitesinde, Doktora eğitimini Haliç Üniversitesinde işletme alanında bitirmiştir. Dergi ve Konferanslarda yapmış olduğu yayınlarla ilgi alanı Örgütsel Davranış, Girişimcilik, Pozitif Psikoloji, Liderlik, Stratejik Yönetimdir.

**Sinem EYÜBOĞLU (Dr.)**

Yazar, 2010 yılında Çukurova Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Matematik ve İstatistik (yandal) Bölümlerinden lisans, 2012 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalından yüksek lisans ve 2017 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim

Dalından doktora derecesini almıştır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri ve bildirileri bulunmaktadır.

**Şebnem ASLAN (Doç. Dr.)**

Şebnem Aslan Konya Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümünde Profesör olarak görev yapmaktadır. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden 1995 yılında mezun olmuş ve 1999 yılında yüksek lisansını Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlamıştır. 2003 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında doktora tezini tamamlayarak "Doktor" unvanını almıştır. Tez konusu "Hastanelerde Örgütsel Çatışma, Teori ve Örnek bir Uygulama" başlıktır. Alanı Yönetim ve Organizasyondur. Yönetim, İşletme, Örgütsel Davranış, Aile Sorunları, İstatistik ve Bilimsel Araştırma, Liderlik gibi birçok lisans, yüksek lisans ve doktora dersleri vermektedir. Prof. Dr. Şebnem Aslan'ın yönetim organizasyon alanında uluslararası dergide 10 çalışma, 40'da fazla uluslararası bildiri, 20'den fazla ulusal bildirisi, 50'den fazla makalesi bulunmaktadır. Duygusal Zeka, Liderlik, Örgütsel İletişim, Örgütsel Stres Yönetimi ve Duygusal Emek olarak 5 kitabı bulunmaktadır.

**Şerife GÜZEL (Arş. Gör.)**

Konya Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden 2012 yılında mezun olmuştur. 2013 Yılında Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Aynı zamanda 2012 Yılında Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü yüksek lisansa başlamış olup şu an doktora aşamasındadır. Araştırma görevlisi Şerife Güzel'in 2 ulusal bildirisi, 9 uluslararası bildirisi, 4 dergide yayımlanmış makalesi bulunmaktadır. Aynı zamanda 3 kitap bölümünde yer almaktadır.

**Verda DAVASLIGİL ATMACA (Arş. Gör. Dr.)**

Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonometri Bölümünden 2003 yılında mezun oldu. Yüksek Lisans Eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisat Bölümünde tamamladı. Doktora derecesini 2016 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonometri Bölümünden aldı. Araştırma alanları; döviz kurları, zaman serilerinde oynaklık, zaman serileri ekonometrisi ve finansal ekonometridir.



## YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) hakemli ve bağımsız bir dergidir. Yayın politikası ve bilimsel kriterler bağımsız editörler ve Yazı Kurulu'nca tespit edilmektedir. YBD, yılda iki kez alanında Türkçe ve İngilizce makaleleri yayımlar. YBD temelde ekonomi, işletme, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, maliye ve benzeri alanlara odaklanmıştır. YBD'ye gönderilen yazıların orijinal, iddialı ve mevcut literatüre katkıda bulunucu olması beklenir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme altında olmaması gerekir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazara aittir ve yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını YBD'ye devretmiş, YBD'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar. Buna rağmen YBD, daha önce başka bir dilde yayınlanmış yazıları Türkçe'de ve İngilizce'de ilk kez olmak üzere yayımlayabilir. Böyle bir durum var ise yazarın teslim anında Editörleri yazılı olarak bilgilendirmesi gerekir. Aynı zamanda gerekli tüm yasal izinlerin de yazar tarafından yazılı olarak alınmış olması gerekir. YBD aynı zamanda kitap yorum ve eleştirilerini de yayımlamaktadır. Fakat derginin tüm bölümleri hakemlidir ve ön inceleme gerektirir.

### Teslim Süreci ve Şekli

YBD olarak yazıların elektronik posta (e-mail) yoluyla [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr) adresine Microsoft Word dosyası olarak gönderilmesini ve yazışmaların da bu yolla gerçekleştirilmesini tercih ediyoruz. E-mail veya posta ile göndermelerde Editörler Ofisi'nden mutlaka teyit aldığınıza emin olunuz. Makale ile birlikte ayrı bir dosya olarak özgeçmiş gönderiniz. Bu notta bitirdiğiniz okullar, şu an çalıştığınız kurum, unvanlarınız ve yayınlarınız yer alabilir. YBD uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle makalede yer vereceğiniz Türkçe ve İngilizce özetleriniz çok önemlidir. Ayrıca en fazla 5 tane olmak üzere 'anahtar kelimeleri' (keywords) de yazınıza ekleyiniz.

### Uzunluk

Makaleler kural olarak 8000 kelimedenden fazla, 4.000 kelimedenden az olmamalıdır (Kaynakça ve dipnotlar hariç). Kitap tahlilleri 2.500 kelimeyi geçmemeli, birden fazla kitap tahlilinde veya tahlil denemesinde 3.500 kelime sınırı aşılmamalıdır.

## Stil ve Düzeltmeler

Yazarlar alışmalarının YBD kurallarına uymasını temin etmek zorundadırlar. Editörler ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklemeyiniz. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Editörlere ulaştırmaları beklenir.

Makaleler A4 kağıdı ölçülerinde, Times New Roman 10 punto karakteri ile, tek satır aralığında yazılmalıdır.

## Başlıklar ve Alt-Başlıklar

Makaledeki ana başlıklar 11 punto, koyu (bold) ve tüm harfler büyük olacak şekilde olmalıdır. Takip eden alt başlıklar 11 punto, koyu, ancak bu kez sadece ilk harfleri büyük olacak şekilde olmalıdır. Üçüncü bir alt başlık halinde ise 11 punto, italik, normal (koyu değil) sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Mümkün olduğunca az başlık kullanılmalı ve karışık numaralandırmalardan kaçınılmalıdır. Yazınızın başlık standardına uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle yazınızı göndermeden YBD kurallarına uygun hale getiriniz.

Dipnot: YBD Oxford dipnot sistemini benimsemiştir. Ancak yazar Harvard sistemiyle başvuru yapabilir. Harvard sistemiyle hazırlanan eserlerde metin içi atıflarda da parantez içinde Soyad, Yıl:Sayfa numarası mutlaka yer verilmelidir. Dipnotta verilen kaynakçada referans alınan kısmın sayfa numarası mutlaka yazılmalıdır.

Dipnotta gösterilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır.

Kitap: \* Kitaplarda şu sıralama izlenmelidir: yazar(lar), başlık, (basım yeri: yayıncı, yıl).

## Tek yazarlı kitap

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (Londra: Penguin Books, 1993), s. 287.

## İki Yazarlı Kitap

Yücel Acer ve İbrahim Kaya, *Uluslararası Hukuk, Temel Ders Kitabı*, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 10.

## Üç Yazarlı Kitap

Yücel Acer, İbrahim Kaya ve Mahir Gümüş, *Küresel ve Bölgesel Perspektiften Türkiye'nin İltica Stratejisi*, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 11.

### Üçten Fazla Yazarlı Kitap

Jaroslav Pelikan et al., *Religion and the University*, (Toronto: University of Toronto press, 1964), s. 109.

### Derleme Kitaplar

H.H. Rowley, (der.), *The Old Testament and Modern Society*, (Oxford: Clarendon Press, 1951), s. 50. Urban T. Holmes ve Kenneth R. Scholberg, (der.), *French and Provincial Lexicography*, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), s. 223-37.

### Kitapta Bölüm

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' içinde George H. Ford ve Lauriat Lane, (der.) *The Dickens Critics*, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), s. 213-32.

### Makale \*

Makalelerde şu sıralama izlenmelidir: yazar(lar), 'makale adı', dergi adı, Cilt, Sayı, Yıl, sayfa

Örneğin: Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', *International Studies Quarterly*, Vol. 43, No. 4, Eylül 1999, s. 427-45

### Başka Kaynaktan Alınan Makale veya Kitap Bölümü

John Roberts, 'Pipeline Politics', içinde Shirin Akiner (der.), *The Caspian: Politics, Energy and Security*, (Londra: Routledge Curzon, 2004), alıntı İhsan Bal ve Süleyman Özeren, *Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele*, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), s. 9.

### Gazete \* gazetelerde şu sıralama izlenmelidir: yazar(lar), 'yazının adı', gazete adı, Tarih

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', *The New York Times*, 11 Mayıs 2003. Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', *The Washington Post*, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR2009052900235.html> (Erişim Tarihi: 8 Haziran 2009)

### **Basılmamış Tez**

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2009), s. 9.

### **Resmi Belge ve Raporlar**

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 Kasım 2005-14292/1/04 REV 2 International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 Ağustos 2006

### **Konferans Tebliğleri**

Mehmet Yegin, "A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues", (Tebliğ, the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, ABD, Mayıs 2009), s. 9.

### **İnternet Kaynakları**

İhsan Bal, 'Can Assad's Regime Get Off the Hook Again?', Journal of Turkish Weekly, 17 Mayıs 2011,, (Erişim Tarihi: 4 Haziran 2011). Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2009) Erişim tarihi mutlaka belirtilmelidir.

**Kitap Tahlilleri** Kitap tahlilleri tüm yayın bilgilerini ve ISBN numarasını içermeli, biliniyorsa kitabın fiyatı da belirtilmelidir:

Alan Cassels, *Ideology & International Relations in the Modern World*, (Londra: Routledge, 1996). 302 sayfa. Kaynakça, dizin. \$14.99. ISBN.

### **Kaynakça**

Çalışma hazırlanırken kullanılan kaynaklar dipnotlardan ayrı olarak makalenin sonuna da kaynakça bölümü olarak eklenmelidir. Kaynakçada eserler, yazar soyadına göre alfabetik olarak sıralanır ve ayrıca numaralandırılmaz.

Tek yazarlı kitaplar için Kuran, Selami. *Uluslararası Deniz Hukuku*, Arıkan Kitabevi, İstanbul 2006.

Birden çok yazarlı kitaplar için Bulutoğlu, Kenan; Erciş Kurtuluş. *Bütçe ve Kamu Harcamaları*, Filiz Kitabevi, İstanbul 1988.



**Yazışma Adresi:** Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale Tel: 0286- 3358738

### Değerlendirme Süreci

Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabiidir ve yayıncı kuruluşlar da dâhil olmak üzere, hiçbir kurum ve kişiye bağlı olmaksızın inceleme bağımsız hakemler ve Editörler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak Editörler ve Editörler Kurulu'nun incelemesinden geçer. Bu safhada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzmanlığı ile tanınan üç ayrı hakeme gönderilir. Makalenin yayınlanabilmesi için en az iki hakemden 'yayınlanabilir' raporu alması gerekmektedir. Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kriterden hareket ederler: 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akışkanlık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı vd. 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin eksiksiz ve doğru olması, dipnotların yeterliliği, yazı ile ilgili yeterli kaynağın kullanılıp kullanılmadığı vd. 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliği, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi. Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale yayınlanır, düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir veya yayınlanmaz. Her durumda yazar durumdan bilgilendirilir ve değerlendirme süreci 6 ayı aşamaz. Gönderilen yazıların durumu Editörlerden öğrenilebilir. Hakem raporları gizlidir ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır.

Dergi, yazışmalarını e-posta hesabı üzerinden yürütmektedir. YBD'de yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler. Makalenin dergide çıkacak son hali A4 kağıdı ebatlarında tüm kenarlardan standart girinti aralığında olacak şekilde stil ve yazım şekli bölümünde belirtildiği şekilde, yazarların isimi ve ünvanları belirtilerek dergiye iletilmelidir.



## ABOUT THE AUTHORS

### *Alphabetical Order by First Name*

#### **Ahmet Tayfur AKCAN (Asst. Prof.)**

The author is an assistant professor in Sakarya University. He received his bachelor's degree from Faculty of Economic and administrative science, Selçuk University. Respectively he received his MA and PhD degrees from Institute of Social Sciences, Uşak University and Çanakkale Onsekiz Mart University. His research areas are employment, unemployment, economic growth etc. He has published articles, book chapters and papers.

#### **Cansu AYKAÇ (PhD.)**

Cansu Aykaç had her BA in Environmental Engineering in Yıldız Technical University, MBA degree at Yeditepe University. She is doing her Ph.D. in Business in Yeditepe University. She is working as a Project assistant in Yeditepe University department of Business Administration. Her research areas are entrepreneurship, opreneurship, and human resource management.

#### **Cheng Cheng (Assoc. Prof.)**

He graduated with his PhD in Sociology in 2014 from Xi'an Jiaotong University, China. He is currently working as Associate Professor of Sociology and Research Fellow at the Institute for Empirical Social Science Research (IESSR). He mainly focuses on social capital and quantitative research methods.

#### **Ekrem TATOĞLU (Prof.)**

Professor Tatoglu is a professor of International Business and serves the Vice-President for Academic Affairs at Ibn Haldun University, Istanbul, Turkey. He has a wide experience of research and teaching in International Business and International Strategic Management at undergraduate, postgraduate and executive levels. Professor Tatoglu also has extensive experience in policy development, strategic planning and foreign direct investment (FDI) having served as the head of strategic planning unit in the Turkish Prime Ministry and acted as principal adviser for the Investment Support and Promotion Agency of Turkey. He authored/coauthored over 70 scholarly articles in various internationally refereed journals including Management International Review, Journal of World Business, Human Resource Management, International Business Review, and International Marketing Review among others.

**Engin ÖZGÜL (Assoc. Prof.)**

Engin Özgül is the associate professor of in Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Business Administration. He completed undergraduate in 1997, graduate in 2001 and PhD in 2005. He was visiting scholar in Longwood University/ USA. Dr Ozgul has many publications in the field marketing, particularly in brand management, foreign trade, sustainable consumption and entrepreneurship area. In addition to academic publications, he conducted three TUBITAK Projects in entrepreneurship area in 2014-2017, was manager of Dokuz Eylül University Technology Transfer Office, Entrepreneurship and Commercialization Department, Innovation mentor of Turkish Exporter Assembly and startup mentor of Dokuz Eylül Technology Development Zone.

**Ercan ÖZTEMEL (Prof.)**

The author graduated from Istanbul Technical University in 1984. Between 1985-1987 he received his Msc degree from Bosphorus University. He went to UK and obtained his PhD from Gallier University School of Electrical Electronic and Systems Engineering in 1992. He became assistant professor in 1993, Associate professor in 1995, and appointed as professor in 2001. He carried out research and taught at Sakarya University from 1993 up to 2006, then he moved to Marmara University. He was the quality consultant to the rector of Sakarya university between 2003 and 2006. In parallel to his academic career, he also worked as a senior researcher at Marmara Research Center an Information Technology Research Center (BİLGEM) of Turkish Science, Technology and Research Council (TUBİTAK). He carried out research especially on defense industry utilizing artificial intelligence for mainly on military training and simulation. In between 1997-2010, He was the steering committee member of Western European Armament Group, member of NATO SAS Panel, and member of the executive committee of IPROMS (center of excellence for manufacturing systems). He was the deputy chairman and member of the decision board of Turkish measurement, selection and Placement Center of Turkey (OSYM). He was also the member of the executive committee of Public Research Group of TUBİTAK from 2012 till 2017.

He led several projects of which were very first example of its kind. His research includes artificial intelligence, simulation and modelling, knowledge based systems, strategic planning, quality engineering, decision support systems etc. He has various books and scientific publications. Currently, he is working in Marmara University, Department of Industrial Engineering and he is the chairman of Industrial Engineering branch of the Department.

**Erdal ALGA (PhD.)**

Erdal ALGA completed Ph.D. in General Business Science at Pamukkale University in June in 2016. Alga obtained master's degree from Pamukkale University in Management and Organization Science and BS degree from METU in Political Science and Public Administration. Besides these, Alga is also a graduate of Sociology minor at METU, Law at Near East University, Economics, Local Governments, Labor Economics and Industrial Relations at Anadolu University. Alga, who works as Chief at Denizli Branch of Central Bank of Turkish Republic, has two articles published in internationally acclaimed journals.

**Erdal AYDIN (Dr. Öğretim Üyesi)**

He is a member of Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. He completed his undergraduate studies at Lefke European University Business Administration. He completed his master's and doctoral studies at Çanakkale Onsekiz Mart University, Institute of Social Sciences, Business Administration. Graduate and Entrepreneurship, E-commerce, Undergraduate, Value Management, Vision Management, Change and Transformation Management courses at the level of Master and Ph.D. At the same time, İbrahim BODUR Entrepreneurship Practice and Research Center Directorate continues to serve. Research topics: Family businesses, Entrepreneurial Strategies, Innovation and Innovation Management and lean management. It is formed. The author has various articles, books, book chapters and notices published in these subjects.

**Erdem CAM (Assoc. Prof.)**

He graduated from Gazi University Department of Labour Economics and Industrial Relations. He got his M.Sc. and Ph.D. Degrees from Ankara University in the same department. During his Ph.D. period he studied on his thesis in the Leicester University (2006-2007) and Bangor University (2009-2010) as Visiting Researcher. He became Associate Professor of Social Policy in 2015. He studied as Visiting Researcher in Queen Mary, University of London in 2017. His research focuses on industrial democracy, social dialogue and occupational health and safety. He is also interested in labour market policies, labour administration and history of labour relations.

**Feridun DUMAN (Asst. Prof.)**

The author is an assistant professor at the Department of Tourism and Hospitality Management in Batman University, Turkey. He received his bachelor's degree from the School of Tourism and Hospitality Management of Dokuz Eylül University. Respectively he received his MSc in Tourism Management from Sheffield Hallam University, England. He further received his PhD degree from the Institute of Social Sciences, Necmettin Erbakan University, Konya. His research areas are Quality Management and Performance, Strategic Management and Competitive Advantage in Hospitality. He has published international book chapters and papers.

**Filiz ÇOBAN-ORAN (Asst. Prof.)**

The author has a joint BA diploma of Philosophy and Sociology from Hacettepe University, Ankara. She completed her MA project titled "European Identity and Turkey: The effects of Turkish Image in Europe on Turkey's Bid for European Union Membership" at the International Relations Department of Canakkale Onsekiz Mart University where she worked as a research assistant. As a part of her research project, she had academic studies in France, Germany, Spain and Macedonia. In 2010, Filiz Coban-Oran began to her PhD studies in the school of Political, Social and International Studies at the University East Anglia in the UK and finished her research on "Turkish identity and Foreign Policy" in 2014. She has been working as an Assist. Prof. Dr. at the International Relations Department of Canakkale Onsekiz Mart University since 2016. She works in the fields of identity politics and foreign policy analysis in International Relations.

**Hande Begüm BUMİN DOYDUK (Asst. Prof.)**

HandeBegümBuminDoyduk had her BA in Business Administrations in BilkentUniversity , MBA degree in HEC Paris and PhD degree in Yeditepe University. She worked as a brand manager in Burger King Turkey, Alcatel Lucent France and Colgate Palmolive Turkey for six years. Currently she is an Asistant Professor in Gelişim University.

**Hüseyin Çağatay Karabıyık (Doctoral Student)**

Author works as a certified public accountant and novelist. He received his bachelor degree from Gazi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Public Finance and master degree from Konya Necmettin Erbakan University, Institute of Social Sciences, discipline of the neuro-marketing. On the other hand, he also has certifications from Duke University (Medical Neurology) and University of California, Berkeley (Psychology) etc. Presently, he studies neuro-marketing as a doctoral student in Konya Necmettin Erbakan Universty. His academic research areas are neuro-marketing, psycho-marketing, game theory, globalization and he studies on non-academic psychological and philosophical novels. He has published articles, papers and a novel.

**İbrahim ARSLAN (Asst. Prof.)**

İbrahim Arslan was born in 1961. Arslan graduated from the Turkish Military Academy in 1984, and the Army War College in 1997. Arslan gained his PhD with the dissertation in the title of "Prevention of Post-Cold War Conflicts in Africa: African Peace and Security Architecture and Darfur Crisis Instance". Asst. Prof. İbrahim Arslan, PhD., speaking English and German, is working as the member of the department of Political Science and International Relations at Üsküdar University.

Arslan has in his areas of interest, the topics such as International Relations Theories, International Cooperation, International Politics, Political History and African Union.

**Jieming Chen (Prof.)**

He graduated with his PhD in Sociology from University of Michigan in 1996. He is professor of Sociology at the University of Texas A&M University - Kingsville, and concurrently he serves as the chair of the Department of Psychology and Sociology at this university. His research areas include social stratification, social organization, and social science research methodology.

**Kemal EYÜBOĞLU (PhD.)**

The author received his bachelor's degree from the Karadeniz Technical University, faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration in 2007, and his PhD. degree from the Karadeniz Technical University, Department of Business Administration in 2014. He has been working at Karadeniz Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. He has published articles and papers.

**Kurtuluş KAYMAZ (Assoc. Prof.)**

The author is an associate professor at Business Administration Department in Uludağ University. He completed his undergraduate education at Uludağ Uni-

versity Business Administration Department. He completed his MA and Ph.D. in Uludağ University Social Sciences Institute in Business Administration. The author conducts academic studies in the field of “human resources management”. There are numerous scientific articles and congress papers on concepts of organization development, wage management, recruitment process, performance management, education system, feedback, personality, loneliness at work, social responsibility concepts. In addition, books are available in areas such as stress management, time management, balanced scorecard, performance and fee management.

**Lere AMUSAN (Prof.)**

Lere AMUSAN is a Professor and Head, Department of Politics and International Relations, North West University, South Africa. His areas of focus are political economy, foreign policy analysis and development questions in the developing areas.

**Luqman SAKA (PhD.)**

Luqman SAKA, PhD; Postdoctoral Fellow, Department of Politics and International Relations, North-West University, Mafikeng Campus, South Africa and Senior Lecturer, Department of Political Science, University of Ilorin, Nigeria

**Lütüfihak ALPKAN (Prof.)**

Profesor Lütüfihak Alpkan received his BA degree from Marmara University International Relations in 1993. He received his master’s degree from Boğaziçi University department of Political Science and International Relations in 1996 and received another master’s degree from Gebze Technical Universtiy on business administration. In 2000, he received his doctoral degree from Gebze Technical Universtiy. He is professor at Istanbul Technical University and specializes in strategic planning and performance appraisal, organizational innovation management, organizational capitalization, Job analysis, personnel selection.

**Mahmut Nevfel Elgün (Asst. Prof.)**

The author is an assistant professor at Business Administration Department in Necmettin Erbakan University. He received his bachelor’s degree from Economics, Anadolu University. Respectively he received his PhD degrees from Institute of Social Sciences, Afyon Kocatepe University. He lectures, Logistics, Production Management, Marketing. His research areas are Logistics Villages, Neuro Marketing, Social Media Marketing, Production Management. He has published articles, book chapters and papers.

**Mehmet CIRANOĞLU (Asst. Prof.)**

The author completed her bachelor degree in Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics. She completed her master’s degree and PhD degree in Dokuz Eylül University, Institute of Social Sciences, Department of Economics. The author is currently working as an Assistant Professor in Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics.

**Meliha ENER (Prof.)**

The author is an professor at Economics Department in Çanakkale Onsekiz Mart University. Respectively he



received his MA and PhD degrees from Institute of Social Sciences, Marmara University. His research areas are Turkish economy, International Monetary Fund, unemployment, economic growth etc. She has published articles, book chapters and papers.

**Murat ÖZDEMİR (Assoc. Prof.)**

Murat ÖZDEMİR is an associate professor at Hacettepe University. Organizational behavior and leadership are among his fields of study. Özdemir has many articles in the journals, mostly national and international, being searched in SSCI. Özdemir is also the author of a book entitled "Human Resources Management in Educational Organizations". Özdemir has also carried out studies on advanced data analysis techniques and has provided in-service training courses focused on organizational behavior in many public and private sector organizations.

**Nagehan KESKİN (Asst. Prof.)**

The author completed her bachelor degree in Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics. She completed her master's degree and PhD degree in Dokuz Eylül University, Institute of Social Sciences, Department of Economics. The author is currently working as an Assistant Professor in Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics.

**Nihal Ekin Erkan (Assoc. Prof.)**

The author is an associate professor at Political Sciences and Public Administration in Marmara University. She received her PhD degree from Institute of Social Sciences, Marmara University. She has taught urbanism and urban planning to under graduate and post graduate students since 2003. Her research areas are the urbanism concepts, urban planning education. She has published articles, book chapters and papers.

**Nihat Onur ASIKOGLU (PhD Ress. Asst.)**

The author is a Phd. Ress. Asst. at Business Administration Department in Afyon Kocatepe University. He received his bachelor's degree from Faculty of Business Administration in Anadolu University. Respectively he received his PhD degrees from Institute of Social Sciences, Afyon Kocatepe University. He lectures, Business, Management and Organization. His research areas are Cluster, Top Management and Behavioral Sciences He has published articles, book chapters and papers.

**Özlem Ayaz Arda (PhD.)**

PhD received her MBA degree from Koç University and her PhD from Bahcesehir University. Following her service in various public and private organizations, she joined Koç Group, which is the Turkey's largest industrial conglomerate. She worked there for seven years at various levels of its strategic planning division. Her research interests include quality management, environmental policy implementation and organizational citizenship behavior.

**Serdar YENER, (Asst.Prof..)**

Serdar YENER currently works in Business Department of Faculty of Economics and Administration Sciences of Sinop University . He completed BA degree in

Anadolu University, MA Degree in Selçuk University and PhD Degree in Haliç University in area of Business. . With journal and conference publications his research areas are Organizational Behavior, Entrepreneurship, Positive Psychology, Leadership, Strategic Management.

**Semih ÖZEL (Asst. Prof.)**

The author is a Lecturer/Researcher in Engineering Faculty at Marmara University. He received his PhD. at the Industrial Engineering Department of Marmara University. He has recently completed an assessment project on a service enterprise and heavily involved in respective improvements. He has also been doing research on vocational competency measurement and testing. Similarly, he developed his expertise on SME performance assessment, technology management, project management and artificial intelligent methods.

**Sinem EYÜBOĞLU (PhD.)**

The author received her bachelor's degree from the Çukurova University, Department of Mathematics and Statistics in 2010, her master degree from the Karadeniz Technical University, Department of Econometrics in 2012 and her PhD. degree from the Karadeniz Technical University, Department of Econometrics in 2014. She has published articles and papers.

**Shun Zhang (Prof.)**

The author got his PhD in Economics from Xi'an Jiaotong University, China. The first author of this paper is Shun ZHANG. He also currently Professor of Sociology and Research Fellow at the Institute for Empirical Social Science Research (IESSR) at Xi'an Jiaotong University, China. He mainly focuses on social capital and social stratification and mobility, and specializes in quantitative research methods.

**Şebnem ASLAN (Prof.)**

Şebnem Aslan, is an Professor of HealthCare Administration at Selcuk University in Konya, Turkey. After Ass. Prof. Aslan has graduated from Faculty of Economics and Administration Sciences in 1995, she had completed master program of the department of Economics in 1999 and in 2003 had a doctoral degree in the department of business. Her thesis subjects could be classified as Turkey Economics and organizational conflict in healthcare institutions. Her major field is Management and Organization. She gives many lectures in bachelor, master and doctora programs, such as Management, Business, Organizational Behavior, Family Problems, Statistics and Scientifical Research Methods, Leadership. Prof. Aslan, who has more than 50 articles in journals, more than 40 international proceedings, also more than 20 national proceedings in the field of Management and Organization, has five books in the field of Emotional Intelligence and leadership, Organizational Communication, Organizational Stress Management and Emotional Labor. Besides, she has national book chapters about leadership and behavior, that are in the process of publication.

**Şerife GÜZEL (Res. Asst.)**

Şerife Güzel, is a research assistant of Health Care Administration at Selcuk University in Konya, Turkey. She has graduated from Faculty of Economics and

Administration Sciences in 2012. Department is Business Administration. In 2013, Selçuk University, Faculty of Health Sciences, Department of Health Administration, she began working as a research assistant in the Department of management and organisation. At the same time in 2012, Selçuk University, Faculty of Health Sciences, Department of Health Administration, she started master and currently in the doctoral stage. Res. Asist. Güzel, who has 9 international proceedings, 2 national proceedings and 4 articles. She is located in 3 book chapters at the same time.

**Verda DAVASLIGİL ATMACA (Res. Asst.)**

She graduated from Econometrics Department of Dokuz Eylul University in 2003,. Then she received her master degree from Canakkale Onsekiz Mart University, Department of Economics and her PhD degree from Dokuz Eylul University, Department of Econometrics. She is working at Canakkale Onsekiz Mart University as a research assistant. Her research fields are exchange rates, volatility of time series, econometrics of time series and financial econometrics.

**Yixuan Wang (Assoc. Prof.)**

She is the corresponding author of the article. She graduated with her PhD in Sociology in 2012 from the University of Saskatchewan, Canada. She's currently Associate Professor of Sociology and Research Fellow at the Institute for Empirical Social Science Research (IESSR) at Xi'an Jiaotong University, China. Her interest areas are social inequality, research methods, and China studies.

## NOTES FOR THE CONTRIBUTORS

Journal of Administrative Sciences Journal of Administrative Sciences (JAS)

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) is a refereed journal and published twice a year. JAS publishes scholarly articles in English and Turkish languages. The journal is an independent publication in terms of scientific research and the editors decide its publication policy.

\*\*\*

JAS focuses on scholarly articles on economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Previously published articles in other languages may be considered by the journal for the first publication English (Turkish) translation. In that case the author should so state at the time of submission, provide relevant written copyright approval by the publication to the JAS. We also welcome book reviews on recent relevant publications.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors takes consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas. For the articles to be published, at least two 'accepted' reports from the referees are required.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions: i) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.) ii) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text. iii) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument. Upon the referees' decision, the articles will be published in the journal, or rejected for publication. The review process lasts from five to 15 weeks. Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr). The referee reports are kept confidential and stored in the archives for five years. The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article. The corrections should be made in 30 days by the author.

All manuscripts and editorial correspondence and inquiries should be addressed to the JAS Editorial Office.

## Submission

We prefer electronic submission to **ybd@comu.edu.tr** as a Microsoft word attachment file. Please be sure that you received a confirmation from the Office. Manuscripts should be one-and-half spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper. Standard margins on both sides of the page should be allowed. Pages should be numbered consecutively. The author should retain a copy, as submitted manuscripts cannot be returned. Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address. Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references.

Besides the manuscript a brief cv of the author should also be attached to the e-mail so that a registry is formed.

JAS uses Oxford Referencing System which consists of the following elements: i) Citations in the body of the paper, using a superscript (raised) number, generally at the end of a sentence. ii) A list of footnotes at the bottom (foot) of each page, for all citations on that page. These are known as endnotes if they appear at the end of a chapter, section or other division (for longer texts, for multi-author texts and for texts intended to be read as separate parts) iii) The bibliography should be provided at the end of the paper giving the details of each source referred to and possibly other materials consulted in preparing the paper.

## Length

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references. Book reviews should be about 2.500 word-lengths. Maximum 3.500 words for book reviews of two or more books.

## Style and Proofs

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. Please note that authors are expected to correct and return proofs of accepted articles within two weeks of receipt. Titles and Sub-Titles Titles in the article should be 11 punt, bold and in uppercase form. The sub-titles should be 11 punt and in the title case form. Single line width is preferred and A4 format is suitable.

## Footnotes

### Books

#### One author

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

### **Two authors**

Yücel Acer ve İbrahim Kaya, *Uluslararası Hukuk, Temel Ders Kitabı*, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 10.

### **Three authors**

Yücel Acer, İbrahim Kaya ve Mahir Gümüş, *Küresel ve Bölgesel Perspektiften Türkiye'nin İltica Stratejisi*, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 11.

### **More than three authors**

Jaroslav Pelikan et al., *Religion and the University*, (Toronto: University of Toronto Press, 1964), p. 109. Editor(s) H.H. Rowley, (ed.), *The Old Testament and Modern Society*, (Oxford: Clarendon Press, 1951), p. 50. Urban T. Holmes and Kenneth R. Scholberg, (eds.), *French and Provincial Lexicography*, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), p. 223-37.

### **Part of a Book**

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' in George H. Ford and Lauriat Lane (ed.), *The Dickens Critics*, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), p. 213-32.

### **Book Chapter or Article Cited From Another Source**

John Roberts, 'Pipeline Politics', in Shirin Akiner (ed.), *The Caspian: Politics, Energy and Security*, (London: Routledge Curzon, 2004), cited in İhsan Bal and Süleyman Özeren, *Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele*, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), p. 9.

### **Articles**

Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', *International Studies Quarterly*, Vol. 43, No. 4, September 1999, p. 427-45

### **Newspaper**

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', *The New York Times*, 11 May 2003.

### **Official Documents and Reports**

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 November 2005-14292/1/04 REV 2 International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 August 2006

### **Unpublished Thesis**

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Unpublished M.A. Thesis, Middle East Technical University, 2009), p. 9.

### **Paper Presented at a Conference or Meeting:**

Mehmet Yegin, 'A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues', (paper presented at the annual meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, USA, May 2009), p. 9.

### **Web Sources**

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (accessed: May 12, 2009) Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', The Washington Post, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR2009052900235.html> (accessed: June 9, 2009)

**Important Note:** Please do not use Op.cit, Supra note or similar referencing style. If you want to mention the same source for second or more times: If you use a footnote and want to use it immediately after please use "Ibid" (italic) If you use a footnote and want to use it in other pages please use this style: • For first use: Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287. • For second use: Braudel, *A History of...*, p.35

### **Book Reviews**

Book reviews should be preceded by full publication details including price and ISBN number: Alan Cassels, *Ideology & International Relations in the Modern World*, (London: Routledge, 1996). 302 pages. Biblio., index. \$14.99. ISBN.

### **Biography**

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-words.

### **Abstract**

The authors should send a 150-word abstract of the manuscripts.



### **Contact Information**

For more information about the journal feel free to contact with the editors. JAS / YBD, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey

Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736

Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)



## DİZİN / INDEX

15 Temmuz darbe girişimi 427, 430

### A

algısal finansal performans 383, 384,  
390, 392, 393, 395, 400

Algısal finansal performans 402, 404

Algısal Finansal Performans vi, 381,  
401

All Progressive Congress 197, 199,  
200, 205, 209, 210, 211, 213, 215

### B

bilgi uçurma 220, 224, 225, 227, 228,  
229, 230, 231, 233

Bilgi uçurma 218, 219, 232

Bilgi Uçurma 217, 223

borsa endeksi 445, 454, 456

Borsa endeksi 443

bütünleşik yönetim sistemleri 11

### C

China 34, 37, 40

consumption 48

Consumption 49, 51, 58

### Ç

Çevresel Ürünler 41

Çevresel Ürün Tatmini 41

çevre yönetimi 12, 30, 39

Çevre yönetimi 27

Çevre Yönetimi 11, 15, 24, 26, 36

Çin-Afrika 125, 126, 127, 128, 129,  
130, 131, 132, 133, 134, 137,

138, 139, 140, 142

çok değişkenli GARCH 287, 290

### D

Değişim 15, 18

dış politika 126, 129, 140

duygusal tükenme 61, 62, 69, 72, 76,  
77, 78

Duygusal tükenme 75

Duygusal Tükenme 59, 67, 71, 79

DUYGUSAL TÜKENME 66

duygusal zeka 62, 75

Duygusal zeka 76

Duygusal Zeka 59, 79

### E

Efqm Mükemmellik Modeli 237

EFQM Mükemmellik Modeli 239,

240, 243, 244, 245, 246, 247,

248, 249, 250, 255, 256, 257,

258, 259

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

242

ekonomi 110

Ekonomi 112, 124, 358, 371, 378

endüstri ilişkileri 355, 363, 364

Endüstri ilişkileri 362

Endüstri İlişkileri 360, 361, 378, 379

endüstriyel demokrasi 355, 358

environmental management 11, 36,

37, 39, 40

Environmental management 34

Environmental Management 12, 13,

33

F

- finansal istikrar 162, 163, 165, 167,  
168, 169, 175, 179, 185, 187,  
189, 190, 191, 192  
Finansal istikrar 180  
Finansal İstikrar 161, 164, 183, 193,  
194, 195  
FİNANSAL İSTİKRAR 167  
firma performansı 11, 14, 20, 21, 23,  
24, 27, 30, 31  
firm performance 34, 35, 36, 37  
frontal lobe 113, 114, 115, 122, 123  
Frontal Lobe 109

G

- girişimcilik 332, 333, 339, 340, 341,  
343, 344, 348, 349  
Girişimcilik 331, 334, 335, 342, 345,  
346, 347, 351, 352  
girişimcilik merakı 332, 333, 340,  
341, 342, 344, 348, 349  
Girişimcilik merakı 336  
Girişimcilik Merakı 331, 335, 345,  
347  
GİRİŞİMCİLİK MERAKI 340  
girişimcilik öz-yeterliliği 333, 339,  
342, 348, 349  
Girişimcilik Öz-Yeterliliği 331, 346,  
347  
GİRİŞİMCİLİK ÖZ-YETERLİLİĞİ  
338, 341  
görünürde ilişkisiz regresyon 456  
Görünürde İlişkisiz Regresyon 443,  
451, 455

I

- Income Effects 83, 89  
Integrated management systems 35,  
39  
Integrated Management Systems 12

İ

- income effects 95  
İstanbul 11, 64, 80, 356, 360, 363, 365,  
367, 368, 373, 378  
işbirliği 126, 138, 139  
İşbirliği 125, 131, 132, 137, 140, 142  
işgören sesliliği 217, 219, 220, 226,  
227, 229, 230  
İşgören sesliliği 228, 232  
İşgören Sesliliği 225, 226, 236  
İşletme yetkinliği 409  
işsizlik 165, 265, 373, 374, 375  
İşsizlik 263  
iyileşme 30, 31, 61, 62, 69, 73, 76, 77,  
78  
İyileşme 59, 68, 72, 75  
İYİLEŞME 67  
izlenim yönetimi 309, 310, 311, 312,  
320, 321, 322, 323, 324, 325  
İzlenim yönetimi 312, 316  
İzlenim Yönetimi 309, 312, 313, 314,  
318, 326, 327, 328, 329

K

- kalite-çevre yönetimi 11  
kalite yönetimi 11, 12, 38  
Kalite Yönetimi 15, 21, 23, 34  
kalkınma 130, 136, 138, 139  
Kalkınma 125, 126, 132, 137  
konaklama işletmeleri 381, 390, 392  
küresel finansal kriz 456

M

- makroekonomik değişkenler 265,  
268, 283  
Makroekonomik Değişkenler 263,  
269, 272, 284  
marketization 83, 85, 89, 90, 92, 94,  
95, 100, 101, 103  
Marketization 91, 93  
methodology 112, 123  
Methodology 34, 109

METHODOLOGY 49  
müşteri tatmini 383, 384, 387  
Müşteri Tatmini 41

## N

neuroeconomics 109, 113, 122, 123  
Neuroeconomics 112

## O

opposition parties 151, 199, 204, 208,  
209, 211, 213, 214  
Opposition Parties 197, 207, 210  
oynaklık 287, 289, 290, 294, 300, 303,  
305, 308  
Oynaklık 304

## Ö

özel sektör 180, 311, 322, 325, 373  
Özel sektör 247  
Özel Sektör 309

## P

para politikası 162, 163, 169, 175,  
176, 177, 180, 181, 182, 183,  
184, 185, 187, 189, 190, 191  
Para Politikası 161, 164, 170, 173,  
174, 193, 194, 195  
PARA POLİTİKASI 167, 168  
participant objectivation method  
143, 149  
Party Alternation 197  
party merger 214, 215  
Party Merger 206, 211  
People's Democratic Party 197, 199,  
205, 210  
PLANNING EDUCATION 145  
planning education 144, 146, 147,  
156, 158, 480  
Planning Education v, 143  
politik beceriler 309, 311, 316, 320,  
322, 324, 325  
Politik beceriler 315

Politik Beceriler 314  
purchase 338, 352

## Q

quality management 11, 33, 34, 36,  
37, 39  
Quality management 38  
Quality Management 12, 13, 14, 35

## R

reptilian brain 113, 114, 123  
Reptilian Brain 109

## S

sermaye akımları 162, 163, 166, 167,  
168, 169, 170, 172, 178, 180,  
183, 189, 191  
Sermaye Akımları 161, 165, 182, 188  
SERMAYE AKIMLARI 164  
sermaye kontrolleri 183, 185, 186,  
187, 190  
Sermaye kontrolleri 183, 184  
Sermaye Kontrolleri 161, 189, 194  
SERMAYE KONTROLLERİ 180  
serotonin 109, 115, 121, 123  
Serotonin 109, 110, 114  
social capital 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90,  
91, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 102,  
103, 104, 105, 106, 107, 475, 481  
social Capital 101  
Social Capital 18, 88, 97  
social network 84, 85, 86, 88, 89, 102,  
103, 105  
Social network 106  
Social Network 83, 86, 90  
sosyal diyalog 358, 359, 361, 364,  
365, 366, 368, 369, 373, 374, 376  
Sosyal diyalog 356  
Sosyal Diyalog 355, 357, 375, 378  
stratejik yetenek 239, 241, 242, 243,  
244, 245, 246, 250, 256, 257,  
258, 259  
Stratejik Yetenek 237, 240

stresle başa çıkma 61, 62, 64, 65, 67,  
68, 69, 70, 75, 76, 77, 78  
Stresle Başa Çıkma 59, 74, 79, 81, 82

## Ş

şehir endeksleri 289, 297, 300, 303,  
304  
Şehir endeksleri 288  
Şehir Endeksleri 287, 306

## T

tahvil faizi 443  
teknolojik yetkinlik 411, 413, 414,  
422  
Teknolojik yetkinlik 409, 421, 424  
Teknolojik Yetkinlik 415, 416, 417,  
423  
teknoloji yönetimi 251, 252, 411, 466  
Teknoloji yönetimi 412  
Teknoloji Yönetimi 409, 425  
TKY 12, 237, 238, 239, 242, 258, 260  
tükenmişlik 61, 66, 67  
Tükenmişlik 66, 77, 82  
Türk çalışma ilişkileri 356, 370, 371,  
374, 375  
Türk Çalışma İlişkileri 355, 369  
Türkiye-AB ilişkileri 429, 431, 436  
Türkiye-AB İlişkileri 427, 430, 432,  
435, 442

## V

varyans ayrıştırması 263, 269, 283  
Varyans ayrıştırması 265  
Varyans Ayrıştırması 272, 281, 282,  
284

## Y

yenilik 332, 336, 337, 340  
Yenilik 331, 336, 338, 351  
yenilikçilik 331, 333, 337, 338, 341,  
342, 344, 346, 348, 349

Yenilikçilik 332, 345, 352  
yetkinlik değerlendirme 409, 411,  
413, 422, 423, 424  
Yetkinlik değerlendirme 412  
Yetkinlik Değerlendirme 414, 415

## Yönetim Bilimleri Dergisi “İntihal” Beyanı

Bir yazarın bir başka yazarın kelimeleri veya fikirlerini kendi kelimeleri veya fikirleri olarak sunmasına intihal denmektedir. Akademik yazı ve yayıncılıkta intihal çoğunlukla kullanılan bir fikrin veya anahtar kelimenin nereden alındığına dair atıf yapılmadığında ortaya çıkmaktadır. Bir cümle içerisinde tek bir kelimeyi değiştirip kopyalamak da intihal kapsamındadır.

Etik dışı olduğu için intihal yasaklanmıştır. Fikirlerin veya literatüre katkı yapan metinlerin orijinal kaynaklarını atıf şeklinde vermeyen yazarlar, bir çeşit hırsızlık suçu işlemektedir. Bilimsel keşifler ve ilerlemeler daha önceki akademisyenlerin ortaya koydukları katkılarla gerçekleşmektedir. Bu kişilere hak ettikleri şekilde çalışmalarıyla bilime yaptıkları katkı ile ilgili atıf yapıldığında hatırlanmakta ve onurlandırılmaktadırlar.

Yönetim Bilimleri Dergisi intihal olup olmadığını programlar ile kontrol etmektedir. Editörler programa yüklenen makale sonuçlarını değerlendirmekte ve Yönetim Bilimleri Dergisi Yayın Etiği ile ilgili herhangi bir sorun olup olmadığına karar vermektedir. Eğer yazarlar daha önce yayınlanmış veya bir yerden kopyalanmış bir metin kullanıyorsa bu konuda mutlaka atıf yapmak zorundadır. Makalelerin yöntem ve metod kısımlarında temel konular aynı olduğu için benzer cümlelerin kullanılması ise normal kabul edilmekte fakat yazarlardan bu kısımları da yeniden düzenlemeleri beklenmektedir.



## **Journal of Administrative Sciences Plagiarism Statement**

Plagiarism can be defined as one's using ideas and words of other scholars without citing its owners. Academic writing samples are considered unethical when they include ideas and key phrases of previously written articles without reference. Besides, changing one or two words and taking a whole paragraph is also considered plagiarism.

Plagiarism is not permitted because it is dishonest and an author who behaves in this way somehow commit the crime of stealing the original scholar's scientific contributions. Scientific discoveries and improvements are built on previous accomplishments of other scholars. They are honored and remembered when their works are cited.

Journal of Administrative Sciences with suitable software checks all the manuscripts it receives for a possible plagiarism. Then editors decide whether plagiarism exists or non-exists. If authors use previously published or given materials they must cite it by including the original source. However, in the data and methods section of the manuscripts wording the same style of model patterns is acceptable on condition that authors revise and paraphrase them.

(Please kindly note that The American Phytopathological Society Plagiarism Statement used as reference)



**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART UNIVERSITY**

*Indexed by*



tarafından indekslenmektedir.