

# **Journal of Public Economy and Public Financial Management**

Cilt: 3 | Sayı: 2 | Ekim 2023

Volume: 3 | Issue: 2 | October 2023

e-ISSN : 2822-3187



**İmtiyaz Sahibi / Publisher**

AKADEMİK ÇALIŞMALAR DERNEĞİ

**Dergi Editörü / Journal Editor**

**Prof. Dr. Serpil AĞCAKAYA**

Süleyman Demirel University

**Editör Yardımcıları/ Assistant Editors**

**Doç. Dr. Düriye TOPRAK**

Mehmet Akif Ersoy University

**Dr. Ceyda ŞATAF**

Süleyman Demirel University

**Dr. Ferhan ÇAKIR**

Pamukkale University

**Yabancı Dil Editörleri / Foreign Language Editors**

**Doç. Dr. Mustafa ASLAN**

İstanbul Gelişim University

**Dr. Mehmet Akif COŞKUN**

Bu dergi "Akademik Çalışmalar Grubu" çatısı altında yayınlanmaktadır.



[www.journals.academicianstudies.com/jpepfm](http://www.journals.academicianstudies.com/jpepfm)



**Bilimsel Hakem ve Editör Kurulu / Scientific Referee and Editorial Board**

**Prof. Dr. Asuman ALTAY**  
Dokuz Eylül University

**Doç. Dr. Adem BABACAN**  
Cumhuriyet University

**Prof. Dr. Bekir GÖVDERE**  
Süleyman Demirel University

**Doç. Dr. Derya YAYMAN**  
Akdeniz University

**Prof. Dr. Gülsüm GÜRLER HAZMAN**  
Afyon Kocatepe University

**Doç. Dr. Dilek GÖZE KAYA**  
Süleyman Demirel University

**Prof. Dr. Hakan AY**  
Dokuz Eylül University

**Doç. Dr. Düriye TOPRAK**  
Mehmet Akif Ersoy University

**Prof. Dr. Hakan DEMİRGİL**  
Süleyman Demirel University

**Doç. Dr. İcelal ÇÖĞÜRCÜ**  
Karamanoğlu Mehmetbey University

**Prof. Dr. Harun YENİÇERİ**  
Bandırma Onyedli Eylül University

**Doç. Dr. İpek TÜRKER**  
İstanbul University

**Prof. Dr. Kamil TÜĞEN**  
Dokuz Eylül University

**Doç. Dr. Mustafa ASLAN**  
İstanbul Gelişim University

**Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK**  
Süleyman Demirel University

**Doç. Dr. Osman YILMAZ**  
Batman University

**Prof. Dr. Nilüfer AVŞAR NEGİZ**  
Süleyman Demirel University

**Doç. Dr. Ömer Faruk DEMİRKOL**  
Harran University

**Prof. Dr. Ramazan ERDEM**  
Süleyman Demirel University

**Doç. Dr. Serdar YAY**  
Süleyman Demirel University

**Prof. Dr. Serpil AĞCAKAYA**  
Süleyman Demirel University

**Dr. Ceyda ŞATAF**  
Süleyman Demirel University

**Prof. Dr. Şirvan ŞEN DEMİR**  
Süleyman Demirel University

**Dr. Ertan BECEREN**  
Süleyman Demirel University

**Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT**  
Karabük University

**Dr. İsmail BAŞARAN**  
Manisa Celal Bayar University

**Prof. Dr. Zeynep ÖZTÜRK**  
Dokuz Eylül University

**Dr. Kürşad ÖZKAYNAR**  
Cumhuriyet University

**Dr. Nihat ALTUNTEPE**  
Isparta Uygulamalı Bilimler University

**Dr. Selim KANAT**  
Süleyman Demirel University

**Dr. Ferhan ÇAKIR**  
Pamukkale University

**Prof.Dr. Avdhesh S. JHA**  
India CVM University

**Assist. Prof., Manish Nandkishor GUPTA**  
India Government Engineering College

**Assist. Prof. Nandkishor Tulshiram  
PIMPALKAR**  
Waymade College Of Education

**Assist. Prof.Preeti SHRIVASTAVA**  
Mukesh Patel School of Technology  
Management and Engineering, Mumbai,  
India

**Dr. Pg Mohd Auza'e Pg ARSHAD**  
Malaysia Kelantan University

**Dr. Logaiswari INDIRAN**  
Malaysia Teknologi University

**Dr. Arjeta HALLUNOV**  
Aleksandër Moisiu University

**Dr. Esther Ranmilowo ADERINTO**  
Lead City University

**Dr. Anjali DAVE**  
Novant Health Presbyterian Medical Center

**Dr. Mariam SETAPA**  
Malaysia Teknologi University

**Dr. Chiragbhai Mahendrabhai DARJI**  
India Waymade College of Education

**Dr. Javaria NASIR**  
Pakistan University of Agriculture,  
Faisalabad

**Dr. Vivekanand JHA**  
Indira Gandhi National Open University

## İÇİNDEKİLER

|  |    |
|--|----|
| YAPAY ZEKANIN YEŞİL ÜRÜN SATIN ALMA DAVRANIŞINA ETKİSİ<br><b>Mustafa CESUR, Barış ARMUTCU</b> .....                              | 39 |
| STRATEJİK PLANLAMADA TEMEL DEĞERLERİN ANALİZİ<br><b>Hale Nur GÜLER</b> .....   | 55 |
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMININ ATATÜRK ÖRNEĞİ BAĞLAMINDA<br>İRDELENMESİ, BİR FİLM ANALİZİ<br><b>Esin Bengü CERAN</b> .....        | 63 |
| KARANLIK ÜÇLÜ İLE ÖRGÜTSEL ATALET ARASINDAKİ İLİŞKİLER: TURİZM<br>SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA BİR UYGULAMA<br><b>Zeki ÇETİN</b> ..... | 75 |
| MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ DEMOGRAFİK DAĞILIMININ<br>MÜKELLEF SAYILARI İLE İLİŞKİSİ<br><b>Hakan ALİUSTA</b> .....             | 99 |



## YAPAY ZEKANIN YEŞİL ÜRÜN SATIN ALMA DAVRANIŞINA ETKİSİ

Mustafa CESUR<sup>1</sup>, Barış ARMUTCU<sup>2</sup>

**Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First):** 08.09.2023

**Makale Kabul Tarihi / Accepted:** 18.09.2023

**Atıf/©:** Cesur, M. & Armutcu, B. (2023). Yapay Zekanın Yeşil Ürün Satın Alma Davranışına Etkisi. Journal of Public Economy and Public Financial Management, 3(2), 39-54.

### Özet

Son yıllarda, çevresel sürdürülebilirlik konusunda artan bir endişenin olması ve tüketicilerin artan çevre bilinci, tüketicilerin satın alma davranışlarını değiştirmektedir. Bu durum son yıllarda tüketicilerin yeşil ürünlere olan talebini artırmış ve işletmelere ve hükümetlere yeşil üretimi benimseme konusunda baskı yapmasına neden olmuştur. Bu açıdan yapılan bu çalışma, yapay zekanın tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Uyarı-organizma-tepki modeline dayanan bu çalışma, yapay zekanın tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışları üzerindeki etkisini yapay zeka pazarlama çabaları (bilgi, erişilebilirlik ve özelleştirme) ile incelemektedir. Ayrıca çalışma kapsamında yapay zeka pazarlama çabalarının marka deneyimine olan etkisi de araştırılmıştır. Bu kapsamda katılımcılardan yüz yüze anket yöntemiyle toplanan veriler Smart PLS4 ve SPSS 26 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre yapay zeka pazarlama çabaları (bilgi, erişilebilirlik, etkileşim ve özelleştirme) unsurlarının tümünün marka deneyimi ve satın alma niyetleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışma kapsamında tespit edilen bir diğer önemli bulgu ise marka deneyiminin tüketicilerin satın alma niyetlerini olumlu olarak etkilediği bulgusudur.

**Anahtar Kelimeler:** Yapay Zeka, Yeşil ürün, Satın Alma Davranışı, Çevre, Çevresel Sürdürülebilirlik

## THE EFFECT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON GREEN PRODUCT PURCHASING BEHAVIOUR

### Abstract

In recent years, there has been a growing concern about environmental sustainability and consumers' increasing environmental awareness is changing their purchasing behaviour. This has increased consumer demand for green products and put pressure on businesses and governments to adopt green production. In this context, this study focuses on the impact of artificial intelligence on consumers' green product purchase behaviour. Based on the stimulus-organism-response model, this study examines the impact of AI on consumers' green product purchase behaviour through marketing efforts (information, accessibility and customisation). In addition, the impact of AI marketing efforts on brand experience is also investigated within the scope of the study. In this context, the data collected from the participants by face-to-face survey method were analysed using Smart PLS4 and SPSS 26 programs. The results of the analysis show that all elements of AI marketing efforts (information, accessibility, interaction and personalisation) are effective on brand experience and purchase intention. In addition, another important finding of the study is that brand experience positively affects consumers' purchase intentions.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Green Product, Purchasing Behaviour, Environment, Environmental Sustainability

<sup>1</sup> Arş.Gör., Iğdır Üniversitesi, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, mustafa.cesur@igdir.edu.tr

<sup>2</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, b.armutcu2765@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4865-026X

## 1. GİRİŞ

21. yüzyılın başlarından itibaren yapay zeka sistemleri, toplumun her kesiminde günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İş yerinde kullandığımız bilgisayar sistemlerinden ev temizliği için elektrikli süpürgelere, araç navigasyon sistemlerinden banka hesaplarının yönetimine, online alışveriş sitelerindeki pazarlama faaliyetlerinden telefonlarda yapılan aramalara kadar pek çok alanda yapay zeka sistemlerinden faydalanıyoruz (Gülsen, 2019). Bu sistemler, günlük yaşamımızın yanı sıra bakış açımızı, eğlence anlayışımızı ve yaşam tarzlarımızı da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu kapsamda bir çok sosyal medya platformları gibi günümüzün en büyük şirketleri olan Facebook, Twitter ve Netflix, yapay zekayı temel alarak çalışma planlarını oluşturmuşlardır (Gülleroğlu, 2021).

Yapay zeka sistemlerinin ve teknolojilerinin hızla gelişmesi, işletmelerin büyük miktarda veriyi gerçek zamanlı olarak hızlı ve verimli bir şekilde analiz etmelerini sağlamaktadır (Aylak, 2021). Bu teknoloji, doğal dil işleme, genetik algoritmalar ve derin öğrenme gibi teknolojileri kullanarak makinelerin büyük veriden kalıpları tanınması ve öğrenmesi için gerekli verileri sağlar. Yapay zeka, insanların yapabildiği zeka gerektiren görevleri yerine getirebildiği için işletmeler için önemli bir araç haline gelmiştir (Khan, 2022).

Özellikle perakende sektörü yapay zeka teknolojisinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu teknoloji, tedarik zincirlerini daha verimli hale getirme, yeni iş modelleri geliştirme ve pazarlama stratejilerini değiştirme potansiyeline sahiptir. Perakendeciler, yapay zeka algoritmalarını kullanarak tüketici psikolojisini daha iyi anlayabilir ve buna göre ürünleri sunabilir (Malik vd., 2022). Ayrıca, yapay zeka kullanımıyla müşteri davranışları ve tercihleri daha iyi anlaşılıp hedeflenmiş pazarlama stratejileri geliştirilebilmektedir. Bu da perakende işletmelerine satış artışı, müşteri memnuniyetinin iyileştirilmesi ve müşteri bağlılığının oluşturulması gibi avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte veri analizi, müşteri ilişkileri yönetimi ve kişiselleştirilmiş pazarlama gibi alanlarda yapay zeka kullanımı, perakende sektöründe rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Guha vd., 2021).

Yapay zekanın perakendecilik sektörüyle entegrasyonu, e-perakendecilik şirketlerine müşterilerin ihtiyaçları ve talepleri hakkında son derece değerli bilgiler sunmaktadır. Yapay zeka teknolojisi, işletmelerin müşteri verilerini toplamasına ve analiz etmesine olanak tanırken, müşterilerin tercihlerini, davranışlarını ve ihtiyaçlarını anlamalarına da yardımcı olmaktadır. İşletmeler, büyük miktarda veriyi yönetmek için yapay zekayı kullanarak müşterilerini daha iyi anlayabilir ve daha kişiselleştirilmiş deneyimler oluşturabilir (Tiautrakul and Jindakul, 2019). Bu bilgiler, müşteri deneyimini önemli ölçüde geliştirme, pazarlama stratejilerini kişiselleştirme ve işletme süreçlerini optimize etme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca, yapay zeka destekli teknolojiler, müşterilerle etkileşim kurarak çevrimiçi perakende şirketlerinin marka değerini oluşturmada ve müşteri memnuniyetini artırmada kritik bir rol oynamaktadır (Yang vd., 2021). Tüm bu avantajlar sayesinde, perakendecilik sektöründe yapay zekanın benimsenmesi, hem işletmelerin verimliliğini artırarak rekabette öne çıkmasına hem de müşterilere daha kişisel ve tatmin edici bir alışveriş deneyimi sunmasına yardımcı olmaktadır. (Bhagat vd., 2023). Müşteri verilerinin analiz edilmesi ve yapay zeka algoritmalarının kullanılmasıyla, işletmeler gerçek zamanlı ve kişiselleştirilmiş öneriler sunarak müşteri deneyimini önemli ölçüde geliştirebilir (Kim vd., 2022).

Bu bağlamda, yapay zekanın perakende sektörüne getirdiği önemli faydalar açıkça ifade edilebilir.



Yapay zeka, perakende işletmelerinin müşterilerini daha iyi anlama, hassas ve hedefli pazarlama stratejileri oluşturma imkanı sunar. Bu da müşteri memnuniyetini artırır, müşteri sadakatini güçlendirir ve işletmelere rekabet avantajı sağlar. Tüm bu avantajlar göz önünde bulundurulduğunda, perakendecilik sektöründe yapay zekanın benimsenmesi, işletmelerin verimliliğini artırarak rekabette öne çıkmasına ve müşterilere daha kişisel hizmetler sunarak tatmin edici bir alışveriş deneyimi yaşatmasına yardımcı olmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Yapay Zeka Tanımı

Yapay zeka (YZ), sadece teknolojik bir kavram olmanın ötesinde, bilim ve mühendislikte devrim yaratan bir paradigmaya dönüşmüştür. Başlangıçta, insan zekasını anlama ve taklit etme çabası olarak ortaya çıkan bu alandaki çalışmalar, teknolojinin giderek artan bir hızda değiştiği modern dünyada büyük bir öneme sahip olmuştur (Ever ve Demircioğlu, 2022). İnsan zekasının kompleksliği, YZ'nin sadece basit işlemleri taklit etmekle kalmayıp, aynı zamanda öğrenme, akıl yürütme ve problem çözme gibi bilişsel işlevleri de simüle etmeye çalışmasına neden olmuştur (Lake vd., 2017). Bu özellikler, YZ'yi sadece bir hesaplama modeli olmaktan çıkarıp, insan beyninin çalışma algoritmasını ve şeklini anlamaya yönelik stratejik bir araç haline getirir (Karataş, 2021).

Yapay zeka (YZ), sadece beyin taklit etme yeteneği ile sınırlı kalmayıp, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte endüstriyel ve sosyal birçok alanda vazgeçilmez bir hale gelmiştir (Ghosh ve Singh, 2020). YZ'nin teknolojik yelpazesi, makine öğreniminden genetik algoritmalarına kadar uzanmaktadır (Kamran, 2021). Örneğin, makine öğrenimi, bilgisayarların verilerden bağımsız olarak öğrenmelerine olanak tanırken (Duarte ve Ståhl, 2019), genetik algoritmalar biyolojik evrimin temel prensiplerini taklit ederek optimum çözümler bulmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, nesnelerin interneti (IoT) ile entegre edilen YZ, günlük yaşamın her alanında etkin bir rol oynamaktadır (Armağan, 2018). Bu entegrasyon, akıllı evlerden endüstriyel otomasyona kadar birçok uygulamada görülebilir. Ayrıca, sanal ve artırılmış gerçeklik uygulamaları, YZ'nin bir başka heyecan verici yönünü temsil etmektedir (Ribeiro vd., 2022). Bu uygulamalar, kullanıcıların gerçek ve sanal dünyalar arasında sınırsız bir şekilde etkileşimde bulunmalarını sağlar (Abou-Zahra vd., 2018), ve bu teknolojilerin gelecekte, eğitimden sağlık hizmetlerine kadar birçok alanda potansiyel uygulamaları bulunmaktadır.

Sonuç olarak, yapay zeka, teknolojik değişimin merkezinde yer almaktadır. Başlangıçta basit bir fikir olarak ortaya çıkan bu kavram, bilim ve teknolojiye derinlemesine çalışmalar sayesinde çok yönlü bir araç haline gelmiştir. Hem akademik hem de endüstriyel perspektiften, YZ'nin sunduğu olanaklar sınırsızdır. Bu, onun sadece şimdiki zamanın değil, aynı zamanda geleceğin teknolojisi olacağını göstermektedir.

### 2.2. Yapay Zeka ve Yeşil ürün Satın Alma İlişkisi

Yapay zeka (YZ) ile yeşil ürün satın alma arasındaki ilişki, son yıllarda giderek daha fazla ilgi gören bir araştırma konusudur. Teknolojik gelişmelerin ilerlemesiyle birlikte, YZ'nin hayatın çeşitli yönlerinde giderek daha fazla yer edindiği bir gerçektir (Jiang vd., 2022). Bu çerçevede, satın alma kararlarımızı da etkileyen alışveriş alışkanlıklarımızı dönüştürme potansiyeline sahip bir unsur olarak önümüze çıkmaktadır. (Beyari vd., 2022).

YZ'nin bu entegrasyonu, çevreye duyarlı bireylerin tüketim desenlerinde farklılaşmalara yol açmış ve onları yeşil ya da sürdürülebilir ürünleri tercih etme eğilimine yönlendirmiştir (Frank, 2021). Bu eğilim, YZ'nin yeşil ürün satın alma davranışlarını etkileyebilecek potansiyelini ortaya koymaktadır. YZ, yeşil ürünlerin tüketici kitlesi tarafından fark edilirliliğini ve erişilebilirliğini artırma, yeşil ürünleri bulma ve karşılaştırma süreçlerini kolaylaştırma, ayrıca kişiselleştirilmiş öneriler sunma gibi farklı alanlarda kullanılmaktadır (Demir, 2021). Bu bağlamda, yapay zekanın, yeşil ürün satın alımını teşvik etme çabalarında önemli bir rol üstlenebileceği konusunda yapılan spesifik örnekler aşağıdaki gibidir;

- *Yapay Zeka Destekli Sürdürülebilir Web Siteleri ve Arama Motorları:* Yapay zeka destekli sürdürülebilir web siteleri ve arama motorları, yeşil ürünlerin erişimini ve görünürlüğünü artırmayı amaçlayarak etkili bir biçimde kullanılabilir (Lacom ve Sagot, 2022). Bu tür web siteleri ve arama motorları, çevre dostu ürünlerle ilgili verileri toplar ve analiz ederek arama sonuçlarını şekillendirir. Örneğin, çevre dostu ürünlerin görünürlüğünü artırmak ve tüketicilerin bu ürünlere daha kolay erişimini sağlamak amacıyla çevrimiçi alışveriş platformları, kullanıcı tercihlerini analiz ederek kişiselleştirilmiş yeşil ürün önerileri sunabilirler (Bashar ve Rabbani, 2021). Bu yaklaşım, tüketicilerin kendi ilgi alanları ve gereksinimlerine uygun çevre dostu seçeneklere daha kolay erişimini sağlar. Bu şekilde, sürdürülebilir web siteleri ve arama motorları, çevre dostu ürünlerin farkındalığını artırarak sürdürülebilir tüketim eğilimlerine destek olabilir.
- *Yapay Zeka Destekli Ürün Tavsiyeleri:* Yapay zeka destekli ürün tavsiye sistemleri, tüketicilere çeşitli faktörler göz önünde bulundurularak yeşil ürün önerileri sağlama kapasitesine sahiptir (Cha vd., 2019). Bu faktörler arasında tüketicilerin geçmiş alışveriş deneyimleri, göz atma davranışları, tercihleri ve ilgi alanları bulunmaktadır (Habil vd., 2023). Bu sistemler, tüketicilere yeşil ürünler hakkında bilgi sağlayarak, bu ürünleri bulmalarını ve karşılaştırmalarını kolaylaştırmaktadır. Sonuçta bu, tüketicilerin daha bilinçli kararlar vermesini ve yeşil ürün satın alma olasılıklarını artırmasını sağlayarak sürdürülebilir tüketim kültürünün gelişimine katkı sağlar. Amazon'un ürün tavsiye mekanizması, bu bağlamda, tüketicilerin geçmiş alışveriş deneyimlerine ve göz atma davranışlarına dayalı yeşil ürün önerileri sunmaktadır (Lee vd., 2011). Örneğin, bir tüketici geçmişte çevre dostu temizlik ürünleri satın aldıysa, Amazon bu tüketicinin ilgisini çekebilecek benzer ürünler önerecektir. Sonuç olarak, yapay zeka destekli ürün tavsiye sistemlerinin, tüketicilerin yeşil ürünleri bulma ve satın alma sürecini kolaylaştırarak, sürdürülebilir tüketim kültürünün gelişimine önemli bir katkı sağladığı söylenebilir.
- *Yapay Zeka Destekli Fiyatlandırma Araçları ve Algoritmaları:* Yapay zeka destekli fiyatlandırma araçları ve algoritmalar, gerçek zamanlı olarak farklı perakendecilerin ürün fiyatlarını takip ederek, tüketicilere en iyi fırsatları sunar ve yeşil ürünlerin fiyatlarını karşılaştırmalarına yardımcı olur (Asker vd., 2021). Bu, tüketicilerin yeşil ürünleri uygun fiyata satın almalarını ve satın alma olasılıklarını artırmasını sağlar, böylece sürdürülebilir tüketim kültürünün gelişmesine ve çevresel zararın azaltılmasına katkıda bulunur. Bu nedenle, yapay zeka destekli fiyatlandırma araçları, tüketiciler için yeşil ürünlerde en iyi fırsatları bulmada güçlü bir araç olarak değerlendirilebilir. GoodGuide uygulaması gibi platformlar, farklı perakendecilerin yeşil ürünlerinin fiyatlarını izlemek ve tüketicilere indirimler veya fırsatlar olduğunda bilgi vermek için yapay zeka teknolojisini kullanmaktadır. (Angeles, 2014).

Bu örnekler, yapay zekanın yeşil ürün satın alma davranışını nasıl etkileyebileceği konusundaki yalnızca birkaç örnektir. Yapay zeka teknolojisinin gelişimi devam ettiğinde, daha fazla yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkması muhtemeldir. Bununla birlikte yeşil ürün satın alma davranışını teşvik etmek için yapay zekanın kullanılmasının sağladığı faydalardan bazıları aşağıdaki gibidir;

- *Tüketicilerin Yeşil Ürünleri Bulması ve Karşılaştırması:* Yapay zeka, yeşil ürünlere dair veriyi toplamak ve analiz etmek suretiyle tüketicilere ürünleri kolayca bulma ve karşılaştırma olanağı sunabilir (Frank, 2021). Bu sayede tüketiciler, ihtiyaçlarına ve bütçelerine en uygun yeşil ürünleri seçme konusunda desteklenir.
- *Kişiselleştirilmiş Öneriler:* Yapay zeka, tüketicilerin tercihlerini ve ihtiyaçlarını öğrenerek, onlara ilgi çekebilecek yeşil ürünler için kişiselleştirilmiş öneriler sunabilir (Sardianos vd., 2020). Bu sayede tüketiciler, daha uygun ve çevre dostu seçimler yapma yolunda teşvik edilir.
- *En İyi Fırsatları Bulma Yardımı:* Yapay zeka, farklı perakendecilerin yeşil ürünlerinin fiyatlarını izleyerek tüketicilere en iyi fırsatları bildirebilir. Bu şekilde tüketiciler, çevre dostu ürünleri daha uygun fiyatlarla satın alma imkanına sahip olabilirler. (FuiYeng ve Yazdanifard, 2015).

Genel olarak, yapay zeka, yeşil ürün satın alma davranışını teşvik etme amacı doğrultusunda önemli bir rol üstlenme potansiyeline sahiptir. Tüketicilerin yeşil ürünleri kolayca bulmalarını, karşılaştırmalarını ve satın almalarını sağlayarak tüketim alışkanlıklarının çevresel etkisini azaltmaya yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

### 3. Literatür Taraması

Bu çalışmada kapsamında tüketicilerinin yapay zekâ teknolojilerini nasıl benimsediği, bu teknolojilerin yeşil ürün satın alma davranışlarında tüketici tercihlerini nasıl etkilediği incelenecektir. Bu kapsamda ilgili alan yazın taranmış ve henüz emekleme aşamasında olan bir literatür taramasından elde edilen kanıtlar aşağıda kısaca ifade edilmiştir.

Akyılmaz (2022) "Yapay Zekâ ve Tüketici Davranışı Alanındaki Yayınların Bibliyometrik Analizi" konulu araştırmasında yapay zekâ ve tüketici davranışı konusunda yapılmış araştırmaları, bibliyometrik analiz yöntemi kullanarak incelemiş ve bu konuya yönelik genel bir bakış açısı oluşturmuş. Durumaz, Y. ve Kılıç, Y. (2023) "A Theoretical Approach to Artificial Intelligence in Consumer Behavior" başlıklı çalışma yapay zekânın tüketici davranışlarına etkisini incelemek ve tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan alışverişleri anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Tüketici davranışları ve yapay zekânın ortaya çıkışı ve gelişimi açıklanmış, ardından bu iki kavramın birbirleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. İnce vd., (2021) "Yapay zeka uygulamalarının karar verme üzerine etkileri: Kavramsal bir çalışma" adlı çalışmalarında yapay zeka uygulamalarının işletmeler arasındaki rekabet sürecinde stratejik bir öneme sahip olduğunu ve insan faktörü olmaksızın da var olabileceklerini tartışmaktadır. Yapılan incelemeler, gelecekte yapay zeka uygulamaları ve teknolojilerinin daha da gelişeceğini ve işletmelerin karar verme süreçlerinde önemli bir şekilde kullanılacağını öngörmektedir. Li, vd., (2022) "Artificial Intelligence-Based Human-Computer Interaction Technology Applied in Consumer Behavior Analysis and Experiential Education" başlıklı çalışmada yapay zeka ve insan-bilgisayar etkileşimi teknolojilerinin kullanıldığı bir sistem üzerinde yapılan deneyler sonucunda, tüketicilerin yüz ifadeleri

ve davranışlarıyla ilgili bilgilerin analiz edilerek kişiselleştirilmiş ürün önerileri sunulabileceğini göstermektedir. Deneylerde, tüketicilerin önerilen ürünlere yüksek memnuniyet gösterdiği ve tahmin etme başarısının geleneksel modellere göre %10 daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, yapay zeka ve insan-bilgisayar etkileşimi teknolojilerinin tüketici davranışını anlama ve memnuniyeti artırma konularında önemli bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir.

Yukarıda gösterilen literatür taramasında görüldüğü gibi yapılan bu çalışma alanında ilk olma özelliğini korumakla beraber emekleme aşamasında olan ve ilgili alan yazın masasının eksik olan ayağını tamamlamak bu çalışmanın yapılması için temel motivasyon kaynağı olmuştur. Genel olarak, bu çalışmalar yapay zeka teknolojilerinin, çeşitli sektörlerdeki tüketici davranışlarını ve satın alma niyetlerini olumlu bir şekilde etkileyebileceğini göstermektedir.

## **4. Metodoloji**

### **4.1. Yöntem**

Bu çalışma, uyaran-organizma-tepki modeline marka deneyimi değişkenini dahil ederek yapay zekanın (AI) tüketicilerin yeşil ürün satın alma niyetleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma kapsamında verilerin toplanması için kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anket uygulama sürecine başlamadan önce tüm katılımcılara kapsamlı bir ön bilgilendirme yapıldı ve bilgilendirilmiş onam formları alındı. Etik onay, Iğdır Üniversitesi Etik Kurulu Komisyonu'ndan onay alınmıştır. Öncelikle anketin geçerlik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. Anketin uygulanmasında kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş ve kendi kendine uygulanan çevrimiçi bir anket formu oluşturulmuş ve e-posta, sosyal medya platformları ve diğer mesajlaşma uygulamaları gibi çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla dağıtılmıştır. Anket formu katılımcıların tüm soruları eksiksiz yanıtlamalarını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu kapsamda katılımcılardan toplam 334 anket toplandı. Toplanan verilerin yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Analizde Smart PLS4 ve SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

### **4.2. Bulgular**

Kabul edilen tüm yanıtların demografik verileri Tablo 1'de gösterilmektedir. Çalışmaya katılan katılımcılar arasında kadın katılımcılardan (%47,6) daha fazla erkek katılımcıların (%52,4) olduğu Tablo 1'de görülmektedir. Ankete yanıt verenlerin yaş aralıkları incelendiğinde %24,0'ü 45-55, %20,4'si 35-44 ve %18,3'ü ise 25-34 yaşları arasındaydı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %56,3'ü lisans ve üstü, %24'ü lise mezunu ve %19,8'i ise önlisans mezunu eğitim derecesine sahiptir. Bununla birlikte katılımcıların %22,2'si 70001-13.000TL, %21,3'ü 23.001TL and More ve %20,1 ise 13.001-18.000TL arasında bir gelire sahip olduğu Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1. Demografik Bilgiler**

|          |                        | Frequency | Percent |
|----------|------------------------|-----------|---------|
| Cinsiyet | Erkek                  | 175       | 52.4    |
|          | Kadın                  | 159       | 47.6    |
|          | Total                  | 334       | 100     |
|          |                        | Frequency | Percent |
| Eğitim   | Lise                   | 80        | 24.0    |
|          | Önlisans               | 66        | 19.8    |
|          | Lisans ve Üstü         | 188       | 56.3    |
|          | Total                  | 334       | 100     |
|          |                        | Frequency | Percent |
| Gelir    | 7000TL ve Daha Az      | 62        | 18.6    |
|          | 70001-13.000TL         | 74        | 22.2    |
|          | 13.001-18.000TL        | 67        | 20.1    |
|          | 18.001-23.000TL        | 60        | 18.0    |
|          | 23.001TL ve Daha Fazla | 71        | 21.3    |
|          | Total                  | 334       | 100     |
|          |                        | Frequency | Percent |
| Yaş      | 18-24                  | 55        | 16.5    |
|          | 25-34                  | 61        | 18.3    |
|          | 35-44                  | 68        | 20.4    |
|          | 45-55                  | 80        | 24.0    |
|          | 55 and More            | 70        | 21.0    |
|          | Total                  | 334       | 100     |

Daha ileri analizlerin yapılabilmesi için verilerin iç güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin kontrol edilmesi gerekmektedir (Hair vd., 2017; Armutcu vd., 2023). İç güvenilirliği ölçmek için Cronbach alfa (CA) ve bileşik güvenilirlik (CR) kullanılır. Faktör yük değerleri anlamlı ise 0,7 ve 0,6 eşik değerleri kabul edilebilir olarak kabul edilebilir (Hair vd., 2017). Bu bağlamda ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla CA ve CR değerleri incelenmiştir. Maddelerin güvenilir olabilmesi için her bir maddenin faktör yükünün 0,7'ye yakın veya 0,7'den büyük olması gerekmektedir. Güvenirlik ve geçerlik sonuçlarının sunulduğu Tablo 2'ye göre tüm maddelerin faktör yükleri 0,7 kesme değerinin üzerindedir. Güvenirlik ve geçerlilik değerleri Tablo 2'de gösterildiği gibi tüm yapıların CR (0,837-0,800) ve CA (0,602-0,740) değerlerinin eşikten yüksek olduğunu göstermektedir. Bu, verilerin güvenilirlik kriterlerini tam olarak karşıladığını ve daha ileri analizler için güvenilir olduğunu gösterir.

**Tablo 2. Construct reliability and validity**

|     | CA    | CR    | AVE   |
|-----|-------|-------|-------|
| ACC | 0.681 | 0.805 | 0.509 |
| BE  | 0.657 | 0.814 | 0.593 |
| CUS | 0.670 | 0.800 | 0.501 |
| INF | 0.723 | 0.844 | 0.643 |
| INT | 0.602 | 0.834 | 0.715 |
| RPI | 0.740 | 0.837 | 0.562 |

**Not:** CA: Cronbach's alpha, CR: Composite reliability, AVE: Average variance extracted

Hair vd., (2022) faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olmasının yüksek yakınsamanın ve iç tutarlılığın göstergesi olduğunu belirtmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 2'ye göre tüm yapılar için 0,50'nin üzerinde değerlere sahip olan AVE sonuçları (0,509-0,715), yüksek yakınsamanın ve iç tutarlılığın göstergesidir (Bagozzi ve diğerleri, 1991). Bu bulgular ölçüm araçlarının yakınsak geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca daha ileri analizler yapmanın bir diğer önemli adımı da ayırt edici geçerlilik analizlerinin yapılmasıdır. Ayırma geçerliliği için Fornell-Larcker kriter testinin sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir. Fornell-Larcker kriteri, tüm köşegen değerlerin tablodaki yatay ve dikey köşegen değerlerinden daha anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3'e göre tüm yapılar ayırt edici geçerliliği göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

**Tablo 3. Discriminant validity**

|     | ACC          | BE           | CUS          | INF          | INT          | RPI          |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ACC | <b>0.713</b> | -----        | -----        | -----        | -----        | -----        |
| BE  | 0.524        | <b>0.770</b> | -----        | -----        | -----        | -----        |
| CUS | 0.573        | 0.501        | <b>0.708</b> | -----        | -----        | -----        |
| INF | 0.532        | 0.529        | 0.436        | <b>0.802</b> | -----        | -----        |
| INT | 0.592        | 0.542        | 0.467        | 0.549        | <b>0.846</b> | -----        |
| RPI | 0.485        | 0.486        | 0.426        | 0.543        | 0.512        | <b>0.750</b> |

Ortak yöntem yanlılığı değerleri (VIF), anket verilerinde ilk kontrol edilen değerlerdir. Anket verilerindeki VIF değerleri çoklu bağlantı ve doğrusallık sorunlarını göstermektedir (Kock, 2015). Modeldeki değişkenlerin VIF değerleri 3,3'e eşit veya 3,3'ten küçük ise modelin çoklu bağlantıdan arınmış olduğu kabul edilir. Bu bağlamda Tablo 4'te sunulan VIF değerleri incelendiğinde tüm

değerlerin 3,3'ten küçük (1,228 ile 1,508 arasında) olması modelin çoklu bağlantıdan arınmış olduğunu göstermektedir. Ayrıca maddelerin dış yüklerini açıklamak için faktör yük değerleri hesaplanmış ve tüm faktör yüklerinin 0,6 olan (0,666 ile 0,838 arasında değişen) eşik değerinden büyük olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2017). Buna ek olarak Tablo 4, standartlaştırılmış ortalama karekök artık (SRMR) ve normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) dahil olmak üzere modelin uyum iyiliği değerlerini sunmaktadır. Schumacker ve Lomax (1996) ve Schermelleh-Engel ve diğerleri. (2003), 0,05'e yakın veya altındaki bir SRMR değerini ve 0 ile 1 arasındaki bir NFI değerini iyi model uyumunun göstergeleri olarak kabul etmektedir. Tablo 4'e göre modelin SRMR değerinin 0,097, NFI değerinin ise 0,650 olması modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.** Factor loadings, VIF and Model fit

|      | <b>Loadings</b> | <b>Mean</b> | <b>STDEV</b> | <b>T-values</b> | <b>VIF</b> | <b>SRMR</b> | <b>NFI</b> |
|------|-----------------|-------------|--------------|-----------------|------------|-------------|------------|
| ACC1 | 0.735           | 3.675       | 0.039        | 18.610          | 1.236      |             |            |
| ACC2 | 0.700           | 3.854       | 0.049        | 14.333          | 1.314      |             |            |
| ACC3 | 0.697           | 3.875       | 0.054        | 12.924          | 1.324      |             |            |
| ACC4 | 0.721           | 3.821       | 0.039        | 18.391          | 1.270      |             |            |
| BE1  | 0.758           | 3.910       | 0.034        | 22.150          | 1.274      |             |            |
| BE2  | 0.763           | 3.890       | 0.035        | 21.878          | 1.278      |             |            |
| BE3  | 0.788           | 3.821       | 0.033        | 23.832          | 1.285      |             |            |
| CUS1 | 0.706           | 3.791       | 0.049        | 14.437          | 1.192      |             |            |
| CUS2 | 0.721           | 3.675       | 0.043        | 16.785          | 1.365      |             |            |
| CUS3 | 0.676           | 3.600       | 0.050        | 13.577          | 1.237      | 0.097       | 0.650      |
| CUS4 | 0.726           | 3.716       | 0.047        | 15.451          | 1.331      |             |            |
| INF1 | 0.797           | 3.663       | 0.032        | 24.772          | 1.438      |             |            |
| INF2 | 0.773           | 3.672       | 0.034        | 22.607          | 1.351      |             |            |
| INF3 | 0.836           | 3.654       | 0.030        | 27.662          | 1.508      |             |            |
| INT2 | 0.838           | 3.719       | 0.030        | 28.142          | 1.228      |             |            |
| INT3 | 0.854           | 3.764       | 0.023        | 36.350          | 1.228      |             |            |
| RPI2 | 0.747           | 3.752       | 0.035        | 21.412          | 1.359      |             |            |
| RPI3 | 0.741           | 3.752       | 0.038        | 19.374          | 1.444      |             |            |
| RPI4 | 0.755           | 3.794       | 0.034        | 22.437          | 1.411      |             |            |
| RPI5 | 0.755           | 3.761       | 0.037        | 20.523          | 1.459      |             |            |

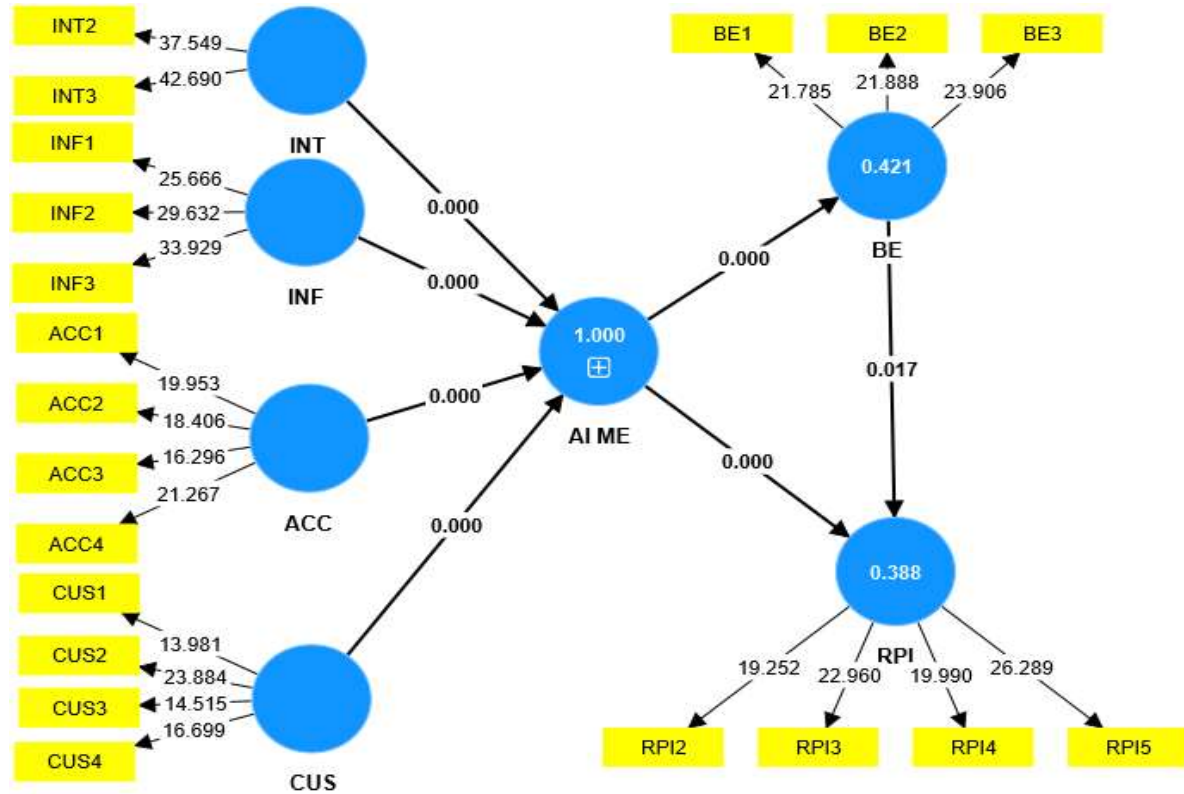
**Not:** INT: Etkileşim, INF: Bilgi, ACC: Erişilebilirlik, CUS: Özelleştirme, IM ME: Yapay Zeka Pazarlama Çabaları, BE: Marka Deneyimi, AI AW: Yapay Zeka Farkındalığı, PI: Satın Alma Niyeti.

Tablo 5 ve Şekil 2'de kavramsal çerçevede belirtilen hipotezleri test etmek amacıyla 5000 yeniden örnekleme ile yapılan regresyon analizlerinin sonuçları sunulmaktadır. Tablo 5'e göre yapay zeka pazarlama çabalarının alt faktörlerinden bilgi (yol katsayısı = 0,243,  $p > 0,000$ ), özelleştirme (yol katsayısı = 0,332,  $p > 0,000$ ), etkileşim (yol katsayısı = 0,312,  $p > 0,000$ ) ve erişilebilirlik (yol katsayısı = 0,352,  $p > 0,000$ ) marka deneyimi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca Tablo 5'e göre marka deneyimi ile tekrar satın alma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (yol katsayısı = 0,150,  $p > 0,017$ ). Son olarak Tablo 5'te yapay zeka pazarlama çabaları ve satın alma niyeti (yol katsayısı = 0,515,  $p > 0,000$ ) arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5.** Regression and Mediation Results

|              | Path Coefficients (PC) | STDEV | T Statistics | P values |
|--------------|------------------------|-------|--------------|----------|
| INT-> BE     | 0,243                  | 0,018 | 13,810       | 0,000    |
| INF -> BE    | 0,332                  | 0,022 | 14,816       | 0,000    |
| ACC -> BE    | 0,352                  | 0,021 | 17,047       | 0,000    |
| CUS -> BE    | 0,318                  | 0,023 | 13,924       | 0,000    |
| AI ME -> BE  | 0,649                  | 0,039 | 16,580       | 0,000    |
| AI ME -> RPI | 0,515                  | 0,059 | 8,678        | 0,000    |
| BE -> RPI    | 0,150                  | 0,071 | 2,131        | 0,017    |

Not: INT: Etkileşim, INF: Bilgi, ACC: Erişilebilirlik, CUS: Özelleştirme, IM ME: Yapay Zeka Pazarlama Çabaları, BE: Marka Deneyimi, AI AW: Yapay Zeka Farkındalığı, PI: Satın Alma Niyeti. \*%1 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.



**Şekil 2.** Yapısal Eşitlik Modeli



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışlarının öncüllerini araştıran bir model sunmaktadır. Ayrıca modele bir yeni değişken (marka deneyimi) ekleyerek uyaran-organizma-tepki modelini genişleterek yapay zekanın (AI) tüketicilerin yeşil ürün satın alma niyetleri üzerindeki etkisini de tanımlıyor.

Çalışma kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre tüm yapay zeka pazarlama çabalarının (erişilebilirlik, bilgi, kişiselleştirme ve etkileşim) marka deneyimi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gösteriyor. Yapay zeka pazarlama çalışmaları arasındaki etkileşimin marka deneyimini anlamlı ve olumlu yönde etkilediği belirlendi. Bu bulgu literatüreki çalışmaların (Cheng ve Jiang, 2016; Godey vd., 2016) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Mevcut çalışmanın bulguları, yapay zeka pazarlama çalışmaları arasında yer alan bilgilerin marka deneyimini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Nguyen ve ark. (2021), yapay zeka pazarlama çalışmalarının müşteri ve marka ilişkilerinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Yapay zeka pazarlama çalışmaları kapsamında sunulan bilgilerin içeriğinin kalitesi, güvenilirliği vb. yüksek olduğunda, sunulan bilgilerin müşteri memnuniyetine katkı sağlayabilmesi nedeniyle müşteri memnuniyetinin artma ihtimalinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Ayrıca müşterilere sunulan bilgiler, müşteri ihtiyaçlarına göre büyük veri analizi yöntemleriyle hazırlanıp sunulabilir, bu da müşteri memnuniyetini artırabilir ve onları tekrar satın almaya teşvik edebilir.

Yapay zeka pazarlama çabaları, müşterilere ihtiyaç duydukları bilgilere 7/24 erişim sağlayarak erişilebilirliği mümkün kılıyor. Bu durum müşterilerin marka deneyimine olumlu yansıyor ve aynı zamanda bankanın hizmet kalitesini, marka imajını ve performansını artırıyor. Üstelik erişilebilirlik sayesinde bankalar mevcut müşterilerin bağlarını güçlendirebilir ve yaptıkları tekliflerle yeni müşteri çekebilmektedirler.

Özelleştirme, müşterilere ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmiş hizmetler ve yardımlar sunan yapay zeka pazarlama çabasını ifade eder (Godey vd., 2016). Mevcut çalışmada yapay zeka pazarlama çalışmalarından biri olan kişiselleştirmenin marka deneyimi üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapay zeka pazarlama çalışmaları aracılığıyla sunulan özelleştirilmiş bilgilerle ilgili iyi bir deneyimin ardından müşterilerin teknolojik uygulamalarla daha fazla etkileşime gireceği söylenebilir.

Olumlu bir marka deneyimi yaşayan müşterilerin, ürün satın aldıkları işletmeler ile üst düzeyde etkileşim kurarak mevcut bağlarını güçlendireceklerini düşünüyoruz. Araştırmanın bulgularına göre müşteri deneyimleri ile yeniden satın alma davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde bildirilen bulgularla benzerlik göstermektedir (Ebrahim vd., 2016; Anshu vd., 2022; Ho ve Chow, 2023). Elde edilen bulgulara göre işletmeler, hizmetlerini müşterilerine zenginleştirerek sunarlarsa müşterileriyle daha olumlu etkileşim kurabilecekler. Bu sayede müşterilerin sadakatini artırıp daha fazla satın almalarını sağlayabilirler.

Yapay zeka, yeşil ürün satın alma davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir. Öncelikle, kişiselleştirilmiş ürün tavsiyeleri sunarak tüketicilere yeşil ve çevre dostu ürünler hakkında daha fazla bilgi sunabilir. Bu, tüketicilerin ilgi duydukları veya ihtiyaçlarına uygun olan yeşil ürünleri daha kolay bulmalarına yardımcı olur. Ayrıca, yapay zeka, yeşil ürünlerin fiyatlarını karşılaştırarak ve özel kampanyaları bildirerek tüketicilere daha ekonomik seçenekleri göstermektedir. Bu, çevre dostu ürünlerin bütçe dostu olduğunu vurgulamak için önemli bir adımdır. Ayrıca, yapay zeka, ürünlerin sürdürülebilirlik derecelendirmelerini analiz edip bu bilgiyi tüketiciye sunmalıdır. Bu, tüketicilere ürünlerin çevresel etkilerini daha iyi anlama konusunda yardımcı olur ve yeşil ürünlerin değerini artırabilir. Eğitici içerikler aracılığıyla yapay zeka, yeşil ürünlerin çevresel faydaları hakkında bilgilendirici içerikler sunmalıdır. Bu, tüketicilerin yeşil ürünlerin neden tercih edilmesi gerektiği konusunda daha fazla bilgi sahibi olmalarına yardımcı olur. Son olarak, yapay zeka, tüketicilere geri dönüşüm ve atık yönetimi konularında ipuçları ve bilgi sunarak çevresel sorumluluğu artırabilir. Ayrıca, yapay zeka, enerji verimliliğini artırmak, çevresel sürdürülebilirlik sağlamak ve yeşil tüketiciliği teşvik etmek gibi çevresel konularda da önemli faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler ve hükümetler, yapay zeka teknolojilerinin potansiyel faydalarından yararlanmak ve rekabet avantajı sağlamak için bu teknolojileri benimsemeli ve entegre etmelidir.

Bu çalışma, yapay zeka pazarlama çalışmalarının Türkiye'de yeşil ürün satın alma davranışları üzerindeki etkisini ölçmekle sınırlıdır. Bu çalışmada elde edilen bulgular farklı toplumlarda ve yaş gruplarında farklılık gösterebilir. Bu alanda gelecek araştırmacıların bu çalışmayı farklı yaş grupları ve farklı kültürel özelliklere sahip toplumlar üzerinde uygulayarak genişletmeleri ve yeniden incelemeleri gerekmektedir. Aynı zamanda farklı aracı değişkenler eklenerek ilgili literatüre yeni katkılar sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Abou-Zahra, S., Brewer, J. and Cooper, M. (2018). Artificial intelligence (AI) for web accessibility: Is conformance evaluation a way forward? [Paper presentation]. Proceedings of the 15th International Web for All Conference, 1–4, Lyon, France. <https://doi.org/10.1145/3192714.3192834>
- Akyılmaz, B. (2022). Yapay Zekâ ve Tüketici Davranışı Alanındaki Yayınların Bibliyometrik Analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 947-963.
- Angeles, R. (2014). Attributes Of Consumers Most Likely To Use Goodguide.Com Sustainability Information About “Green” Household Products. In L. Mola, A. Carugati, A. Kokkinaki, & N. Pouloudi (Eds.), Proceedings of the 8th Mediterranean Conference on Information Systems (CD-ROM), Verona, Italy, September 03-05. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/mcis2014/50>
- Anshu, K., L. Gaur, and G. Singh. 2022. Impact of customer experience on attitude and repurchase intention in online grocery retailing: A moderation mechanism of value Co-creation. *Journal of Retailing and Consumer Services* 64: 102798.
- Armağan, V. (2018). Dijital Dönüşüm Sürecinde Akıllı Şehirler ve E-Devlet Platformu. *Journal of Communication Theory & Research / İletişim Kuram ve Arastırma Dergisi*, 46, 387–413.
- Armutcu, B., Ramadani, V., Zeqiri, J. and Dana, L.-P. (2023). The role of social media in consumers' intentions to buy green food: evidence from Türkiye. *British Food Journal*, Vol. ahead-of-print No. <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2022-0988>.
- Armutcu, B., Zufferi, R., Tan, A. (2023). Green product consumption behaviour, green economic growth and sustainable development: unveiling the main determinants. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. [50](https://doi.org/10.1108/JEC-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

05-2023-0074.

- Asker, J., Fershtman, C. and Pakes, A. (2021). Artificial Intelligence and Pricing: The Impact of Algorithm Design. SSRN Electronic Journal. Working Paper, 28535, 1-52. <https://doi.org/10.3386/w28535>
- Aylak, B. L., Oral, O., & Yazıcı, K. (2021). Yapay Zeka ve Makine Öğrenmesi Tekniklerinin Lojistik Sektöründe Kullanımı. *El-Cezeri*, 8(1), 74-93. doi: 10.31202/ecjse.776314.
- Bashar, A., & Rabbani, M. R. (2021). Exploring the Role of Web Personalization in Consumer Green Purchasing Behavior: A Conceptual Framework. In 2021 Third International Sustainability and Resilience Conference: Climate Change (pp. 23-28). Sakheer, Bahrain. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF53624.2021.9668110>
- Beyari, H., & Garamoun, H. (2022). The Effect of Artificial Intelligence on End-User Online Purchasing Decisions: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Sustainability*, 14(15), 9637. <https://doi.org/10.3390/su14159637>
- Bhagat, R., Chauhan, V. and Bhagat, P. (2023), "Investigating the impact of artificial intelligence on consumer's purchase intention in e-retailing", *Foresight*, Vol. 25 No. 2, pp. 249-263. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2021-0218> 20.07.2023
- Cha, N., Cho, H., Lee, S., & Hwang, J. (2019). Effect of AI Recommendation System on the Consumer Preference Structure in e-Commerce: Based on Two types of Preference. 2019 21st International Conference on Advanced Communication Technology (ICACT), 77-80. <https://doi.org/10.23919/ICACT.2019.8701967>.
- Cheng, Y., and Jiang, H. (2021). Customer–brand relationship in the era of artificial intelligence: understanding the role of chatbot marketinefforts. *The Journal of Product & Brand Management*, aheadof-print (ahead-of-print).
- Demir, Ç. (2021). Konaklama İşletmelerinin İş Süreçlerinde Yapay Zekâ Teknolojileri ve Akıllı Otel Uygulamaları: Avantajlar ve Dezavantajlar. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 9(1), 203-219.
- Duarte, D., Ståhl, N. (2019). Machine Learning: A Concise Overview. In: Said, A., Torra, V. (eds) *Data Science in Practice*. Studies in Big Data, vol 46. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97556-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97556-6_3)
- Durumaz, Y., & Kılıç, Y. (2023). A Theoretical Approach to Artificial Intelligence in Consumer Behavior. *International Business & Economics Studies*, 5(2).
- Ebrahim, R., A. Ghoneim, Z. Irani, and Y. Fan. 2016. A brand preference and repurchase intention model: The role of consumer experience. *Journal of Marketing Management* 32 (13–14): 1230–1259.
- Ever, D. & Demircioğlu, E. N. (2022). Yapay Zekâ Teknolojilerinin Kalite Maliyetleri Üzerine Etkisi . *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31 (1), 59-72 . DOI: 10.35379/cusosbil.1023004
- Fornell, C., and D.F. Larcker. 1981. Evaluation structural equality models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39–50.
- Frank, B. (2021). Artificial intelligence-enabled environmental sustainability of products: Marketing benefits and their variation by consumer, location, and product types. *Journal of Cleaner Production*, 285, 125242. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125242>.
- FuiYeng, W., & Yazdanifard, R. (2015). Green marketing: A study of consumers' buying behavior in relation to green products. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 15(5), 16-23.
- Ghosh, S., & Singh, A. (2020). The scope of Artificial Intelligence in mankind: A detailed review. *Journal of Physics: Conference Series*, 1531(012045). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1531/1/012045>
- Godey, B., A. Manthiou, D. Pederzoli, J. Rokka, G. Aiello, R. Donvito, and R. Singh. 2016. Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research* 69 (12): 5833–5841
- Guha, A., Grewal, D., Kopalle, P., Haenlein, M., Schneider, M., Jung, H., Moustafa, R., Hegde, D., & Hawkins, G. (2021). How artificial intelligence will affect the future of retailing. *Journal of Retailing*, 97, 28-41.

- 19.07.2023 <https://doi.org/10.1016/J.JRETAI.2021.01.005>.
- Gülleroğlu, H. D. (2021). Yapay Zekanın Tarih İçindeki Gelişimi ve Eğitimde Kullanılması. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. <https://doi.org/10.30964/auebfd.916220>
- Gülşen, I. (2019). İşletmelerde yapay zeka uygulamaları ve faydaları: perakende sektöründe bir derleme. Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi= Journal of Consumer and Consumption Research, 11(2), 407-436.
- Habil, S., El-Deeb, S., & El-Bassiouny, N. (2023). AI-Based Recommendation Systems: The Ultimate Solution for Market Prediction and Targeting. In The Palgrave Handbook of Interactive Marketing (pp. 683-704). Cham: Springer International Publishing.
- Hair, J.F., Jr, Sarstedt, M., Ringle, C.M. and Gudergan, S.P. (2017), *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, Sage Publications, London, ISBN: 9781483377391.
- İnce, H., İmamoğlu, S. E., & İmamoğlu, S. Z. (2021). Yapay zeka uygulamalarının karar verme üzerine etkileri: Kavramsal bir çalışma [The effects of artificial intelligence applications on decision-making: A conceptual study]. *International Review of Economics and Management*, 9(1), 50-63.
- Jiang, Y., Li, X., Luo, H., Yin, S., & Kaynak, O. (2022). Quo vadis artificial intelligence?. *Discover Artificial Intelligence*, 2(1), 4. [10.17010/ijom/2013/v43/i12/80511](https://doi.org/10.17010/ijom/2013/v43/i12/80511)
- Kamran, H. (2021). Pazarlamada Yapay Zekânın Kullanımı: Yapay Zekâ Pazarlama Araçlarının Tüketici Kabulüne İlişkin Bir Araştırma (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Karataş, S. (2021). Yapay zeka ve açık inovasyon etkileşiminin işletmeler üzerine etkileri (Master's thesis, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Khan, S. I. (2022). Impact of artificial intelligence on consumer buying behaviors: Study about the online retail purchase. *International Journal of Health Sciences*, 8121-8129. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS2.7025>
- Kim, J., Kang, S., & Bae, J. (2022). The effects of customer consumption goals on artificial intelligence driven recommendation agents: evidence from Stitch Fix. *International Journal of Advertising*, 41(6), 997-1016. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1963098>
- Kock, N. (2015), "Common method bias in PLS-SEM: a full collinearity assessment approach", *International Journal of e-Collaboration*, Vol. 11 No. 4, pp. 1-10.
- Lacom, P., & Sagot, S. (2022). A Research Framework for B2B Green Marketing Innovation: the Design of Sustainable Websites. In 2022 IEEE 28th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) & 31st International Association For Management of Technology (IAMOT) Joint Conference, pp. 1-9. Nancy, France. [doi:10.1109/ICE/ITMC-IAMOT55089.2022.10033239](https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC-IAMOT55089.2022.10033239).
- Lake, B., Ullman, T., Tenenbaum, J., & Gershman, S. (2017). Building machines that learn and think like people. *Behavioral and Brain Sciences*, 40, E253. [doi:10.1017/S0140525X16001837](https://doi.org/10.1017/S0140525X16001837)
- Lee, Y. L., & Huang, F. H. (2011). Recommender system architecture for adaptive green marketing. *Expert Systems with Applications*, 38(8), 9696-9703.
- Li, Y., Zhong, Z., Zhang, F., & Zhao, X. (2022). Artificial Intelligence-Based Human-Computer Interaction Technology Applied in Consumer Behavior Analysis and Experiential Education. *Frontiers in Psychology*, 13, 784311. [doi: 10.3389/fpsyg.2022.784311](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.784311).
- Malik, R., Jindal, T., & Sharma, A. (2022). Role of Artificial Intelligence in Reshaping Retail. In 2022 2nd International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE) (pp. 660-664). Greater Noida, India. [doi: 10.1109/ICACITE53722.2022.9823675](https://doi.org/10.1109/ICACITE53722.2022.9823675).
- Nguyen, T., S. Quach, and P. Thaichon. 2021. The effect of AI quality on customer experience and brand relationship. *Journal of Consumer Behavior*. <https://doi.org/10.1002/cb.1974>.
- Ribeiro De Oliveira, T., Biancardi Rodrigues, B., Moura Da Silva, M., Antonio N. Spinassé, R., Giesen Ludke, G., Ruy Soares Gaudio, M., Iglesias Rocha Gomes, G., Guio Cotini, L., Da Silva Vargens, D., Queiroz

- Schmidt, M., Varejão Andreão, R., & Mestria, M. (2022). Virtual Reality Solutions Employing Artificial Intelligence Methods: A Systematic Literature Review. *ACM Computing Surveys*, 55, 1 - 29. <https://doi.org/10.1145/3565020>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003), "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, pp. 23-74.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G. (1996), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, Lawrence Erlbaum Associates, NJ, Publishers.
- Tiautrakul, J., & Jindakul, J. (2019). The Artificial Intelligence (AI) with the Future of Digital Marketing. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3405184>.
- Yang, X., Li, H., Ni, L., & Li, T. (2021). Application of Artificial Intelligence in Precision Marketing. *J. Organ. End User Comput.*, 33, 209-219. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.20210701.OA10>.



## STRATEJİK PLANLAMADA TEMEL DEĞERLERİN ANALİZİ

Hale Nur GÜLER<sup>1</sup>

**Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First):** 16.09.2023

**Makale Kabul Tarihi / Accepted:** 26.10.2023

**Atıf/©:** Güler, H. N. (2023). Stratejik Planlamada Temel Değerlerin Analizi. Journal of Public Economy and Public Financial Management, 3(2), 55-62 .

### Özet

Stratejik planlamayla şirketlerin uzun vadedeki amaç ve hedeflerine ulaşmak için temel değerleri belirlenmekte ve şirketlerin neyi nasıl yapacaklarına dair çabaları açıklanmaktadır. Şirketleri geleceğe taşıyan stratejilerin belirlenmesinde değerler önemli noktadadır. Şirketin belirlediği değerler müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlar açısından tercih edilebilirliklerine yön vermektedir. Temel değerlerler şirketlerin aldıkları kararlara, yapılan seçimlere ve stratejilere rehberlik etmekte kimlik, yönetim felsefesi ve çalışan motivasyonuna katkı sağlamaktadır. Nitel olarak tasarlanan çalışmada 2023 yılı Brand Finance Turkey-100'de marka değerleri açıklanan şirketlerden ilk 15 tanesinin stratejik planlamaları kapsamında yer alan değerlerinin anlaşılması amacıyla değerleri çözümlenmiştir. Şirketlerin değerleri tematik olarak kategorileştirilmiştir. Şirketlerin değerleriyle ilgili yaptıkları bildirimlerinde en fazla değindikleri temaların "müşteri odaklılık", "yenilikçilik" "takım çalışması" olduğu görülmektedir. Her bir şirketin bir kez yer verdiği değerler arasında da "paylaşıcılık", "erdemli olma" ve "dayanışma" gibi temalar bulunmaktadır. Bu çalışma ile marka değeri yüksek olan şirketlerin hangi değerleri göz önüne aldıklarının belirlenmesi ve sıklıklarının anlaşılması açısından alanla ilgilenen araştırmacılara, stratejistlere, çalışan ve yöneticilere katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Değerler, Stratejik Planlama, Brand Finans Türkiye-100, İçerik Analizi, Nitel araştırma

**JEL Kodu:** M10, M14, M19

## ANALYSIS OF CORE VALUES IN STRATEGIC PLANNING

### Abstract

With strategic planning, the values of companies to achieve their long-term goals and objectives are determined and the efforts of companies on what and how they will do are explained. Values are important in determining the strategies that carry companies into the future. The values determined by the company direct its preferability to customers, employees and other stakeholders. Core values guide the decisions, choices and strategies of companies and contribute to identity, management philosophy and employee motivation. In this qualitatively designed study, the values of the first 15 companies whose brand values were announced in the 2023 Brand Finance Turkey-100 were analyzed in order to understand their values within the scope of their strategic planning. The values of the companies are categorized thematically. It is seen that the themes that companies mention most in their statements about their values are "customer focus", "innovation" and "teamwork". Among the values that each company includes once, there are themes such as "sharing", "being virtuous" and "solidarity". This study will contribute to researchers interested in the field, and to managers and strategists working for companies, in terms of determining which values companies with high brand values take into consideration and understanding their frequency.

**Keywords:** Values, Strategic Planning, Brand Finance Turkey-100, Content Analysis, Qualitative research

**JEL Codes :** M10, M14, M19

<sup>1</sup> Phd , glrhalenur@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6333-1849

## 1. GİRİŞ

İşletmeler değişen müşteri profili, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişmelerin yaşandığı rekabetçi ortamlarda geleceğe yönelik belirsizlikleri yönetebilmek için stratejik planlama yapmaktadır. Örgüte ait vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlenmesi stratejik planlamaya katkı sağlamaktadır. Stratejik planlama ile örgütler bugünden gelecekte hedefleri amaçlara ulaşabilmek için yön tayin edebilmekte yönetici ve çalışanlar için kılavuz belirlenebilmektedir. Örgütün temel değerlerinin güçlü olması güçlü bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş yerinde bağlılıkla var olmaları, amaç ve hedefler etrafında kilitlenmelerine olanak sağlamaktadır.

Temel değerler örgütün varlığını ve kimliğini sadece çalışanlar açısından değil tüm paydaşlar açısından bilinirliğini artırmaktadır. Örgütteki inançlar ve normlar, ilkeler, davranış standartları, amaç birliğinin sağlanması değerlerle inşa edilmektedir. Bilimsellik ve yeniliklere açık olmak şeklinde oluşturulan değerlerin örgütleri güçlü kıldıkları bilinmektedir. Değerler, örgütlerin işleyişleri ve başarısı üzerinde kilit rol oynarlar.

Türkiye, sahip oldukları varlıklarla değer yaratma yeteneği yüksek bir ülkedir. Coğrafi kıymetleri, ürettiği ürün ve hizmetler bağlamında güçlü markaları yaşatmaya çalışmaktadır. Markalaşma için strateji ve politikaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması önemle üzerinde durulan konulardandır. Çalışmada 2023 yılı Brand Finance Turkey-100'de marka değerleri açıklanan şirketlerden ilk 15 tanesinin stratejik planlamaları kapsamında yer alan değerlerinin anlaşılması amacıyla çözümleme yapılmıştır. Bu kapsamda stratejik planlama ve değerler literatürü olarak verilip ardından şirketlerin temel değerlerinin temalarının belirlendiği araştırma bölümüne geçilmiştir.

## 2. STRATEJİK PLANLAMA VE TEMEL DEĞERLER

Örgütler amaçları için varlıklarını sürdürmektedir. Stratejik planlar tüm örgütlere yön veren amaç bildirgeleridir. Stratejik planla ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Stratejik planlama örgütlerde uzun vadeli performansı nitelendiren eylemler ve kararlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008: 75). Stratejik planlama uzun vadede izlenecek yolun belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Betz, 2010: 243). Plan, politika, strateji, program ve yöntem kavramlarını da etrafında toplamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 13). Planlama yönetime sistemli şekilde geleceği düşünerek yoğunlaşmaya katkı yapmakta ve vizyon oluşturmaktadır. Planlama ile kaynakların etkin şekilde kullanılması, faaliyetlerin koordinasyonu ve denetim için gerekli standartların oluşturulması sağlanmaktadır (Mucuk, 2003: 139).

Stratejik planlamayla örgütün şu anda nerede olduğu, nerede olmak istediği, nasıl ulaşabileceği, yol haritasının nasıl belirleneceğine dair sorulara yanıt aranmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 403). 1950'lere kadar örgütlerde uzun vadeli planların olmadığı ifade edilmektedir (Erkan, 2008: 11). 1950'lerde örgütler kârlılıklarını artırmak amacıyla uzun vadeli planlamaya gereksinim duymuşlardır. 1960'lardan beri özellikle Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere stratejik planlama örnekleri görülmeye başlanmıştır (Çetin, 2007: 13). Stratejik planlamanın tarihsel açıdan incelendiğinde stratejik planlama anlayışı 1960-1980; rekabet stratejisi dönemi 1980-1990; temel yenilikler bazlı strateji anlayışı dönemi 1990'dan sonra olarak ifade edilmektedir (Barca, 2009: 35).



Stratejik planlamanın yararları stratejik düşünce ve davranışın artırılması, gelişmiş kararlar alabilmek, çalışanların sorumluluk ve performanslarının artırılması, çalışanların gelişiminin artırılması olarak belirtilmektedir (Bryson, 1995: 7). Stratejik planlama sadece üst yönetimin yorumlarıyla oluşmamalıdır, amaçlarla planlar uzun vadede uyumlu olmalıdır, çalışanların kabul edeceği şekilde kurgulanmalı, gereksiz detaylarla uğraşılmadan hareket edilmeli ve esnekliğe imkân sağlamalıdır (Çetin, 2007: 19). Örgütün misyon, vizyon ve örgüt kimliğinin oluşması temel değerlerle ilgili olduğundan temel değerlerin belirlenmesi rehberlik etme özelliği nedeniyle stratejik planlamayı desteklemektedir (Yıldırım, 2011: 75).

Sosyal bilimlerin birçok alanında yer kavramlardan biri değerler'dir. Kültür ve davranış arasındaki ilişki açısından bakıldığında kültürün temelindeki davranışların iyi, kötü, doğru, yanlış, istenen, istenmeyen, önemli, önemsiz şeklinde ölçütlerle tanımlandığı ifade edilmektedir (Özkalp, 1995: 79). Değerler, davranış tercihlerine etki ettiği gibi tutum ve davranışların tahminlenmesinde de değişken olarak ele alınmaktadır (Schwartz, 2005: 21).

Kültürel, sosyal ve bireysel açıdan grupların tanımlanması, tutum ve davranışların altında yatan sebeplerin temelini anlaşılabilmesi için kullanılan değerler sosyolojide olduğu kadar psikoloji, antropoloji gibi alanlarda da ilgi konusu olmaktadır. Değerlerin bireyler için önemli gördükleri alanların göstergesidir (Schwartz, 2012: 102). Değerlerin bireylerin baş etmeleri gereken biyolojik ihtiyaçları, sosyal ilişki ihtiyaçları ve hayatta kalabilmek ve refahları için gerekli ihtiyaçlar gibi evrensel ihtiyaçlarından türediği ifade edilmektedir (Smith ve Scwatz, 1997: 77).

Temel değerlerden önce kurum kültürüne bakılacak olursa kökenin organizasyonun değerlerine dayanmaktadır. Kültür toplulukların zamanla kazandıkları gelişim özellikleri üretim tarzları ve sosyal yönlü ilişkileriyle ilgilidir. Bir örgütün içindeki insanla ilgili her şeyin kültür olarak ifade edildiği belirtilmektedir (Berberoğlu, 1990: 153). Örgüt kültürü çalışanların iletişimleriyle ortaya çıkan inançlar, semboller, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır ve bunlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Eren, 2000: 376).

Temel değerler örgütün sahip olduğu örgüt kültürünü ve örgütün kendine özgü yapısını kapsayan örgütsel davranış kuralları olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 2013: 14). Temel değerler örgütün güvenli yaşamının sürdürülmesi ve gelişimi için örgüt çalışanlarına tutarlı davranışlarda bulunmaları için yön tayin eden kurallar bütünüdür (Kılıç ve Erkan, 2006: 283). Kurallar ve tecrübelerle oluşan yazılı ve açıkça ifade edilen temel değerlerin stratejik amaçları yönlendirdiği belirtilmektedir. Temel değerlerle örgüt içinde oluşan durumlar karşısında karar almayı kolaylaştırarak yetki devri için rahatlık sağlamaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 85).

Temel değerler örgütün olan olaylar karşısında takındığı tavırları tanımlayan özellikler bütünüdür (Küçükşuleymanoglu, 2008: 405). Temel değerler örgüt kültürüyle ilgili anlayışı yansıtmakta olup örgüt yöneticilerinin karar alma aşamalarında yararlandıkları kurallar bütünüdür. Temel değerlerin örgüt kültürüne zemin oluşturduğu ortak inançları kapsadığı belirtilmektedir (Demirhan, 2011: 112).

Örgütün yapabileceklerinin sınırları kaynakları, süreçleri ve değerleriyle ilgilidir. Kurum kültürünün temelinde değerler yer almaktadır (Christensen ve Overdorf, 2000: 4). Temel değerler örgütün kimliğiyle alakalıdır. Değerler örgütü diğer örgütlerden farklı kılan yönleri belirler ve örgüte yön vererek düzen sağlarlar (Kılıç, 2010:83). Örgüt içinde değerler geliştirilirken kişisel değerler, organizasyon yapısı, kuralları ve kültür baz alınmaktadır (Argandona, 2003: 25). Değerlerin belirlenmesi için bütünlük duygusu, insanları potansiyellerine ulaştırması, olumlu benlik saygısı, uzun vadeli hedefe işaret, güvene dayalı olması, inanç temelli olması, açıkça ifade edilebilmesi, amaçlanan etkiye sahip olup olmaması, insan istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmesi, olası sonuçların ve istenilen sonuçların dikkate alınması konularına dikkat edilmesi gerekmektedir (Hultman, 2005: 38). Temel değerlerin anlaşılabilir olması, yönetim hakkında bilgilendirici ve öz şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Çalışanların üzerindeki etkisinin olması için ideal sayıda olmalı 10'dan fazla olmamalıdır (SBB, 2021: 38).

Stratejik planlama kapsamında temel değerlerin incelenmesi amacıyla il milli eğitim müdürlüklerinde yapılan bir araştırmaya göre belirlenen temel değerlerin şeffaflık ve hesap verilebilirlik, adalet, yeniliklere açık olmak, güvenilirlik, ahlaki değerlere bağlılık, katılımcılık, bilimsellik, saygı, tarafsızlık ve insan haklarına saygı olduğu ifade edilmektedir (Aktan, 2018: 1939). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada örgütlerde vizyon misyon ifadelerinin yeterince anlaşılmadığı bu konunun anlam katacak şekilde değerlerle desteklenmesine ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Kılıç, 2010: 95). Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlar üzerinden yapılan bir çalışmada temel değerler bakımından ilk sıralarda şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin yer aldığı ifade edilmektedir (Lamba, 2014: 78). Örgütsel değerlerin işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarının belirlenmesi için yapılan çalışmada güç mesafesinin, gelecek yönelimliliğin, cinsiyet eşitliğinin ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışını; belirsizlikten kaçınmanın, gelecek yönelimliliğin, insancılığın, başarı yönelimliliğin ise paydaşlara karşı sosyal sorumluluk anlayışına pozitif yönde etki ettiği ifade edilmektedir (Demirci ve Aydemir, 2006: 311).

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmada 2023 yılı Brand Finance Turkey-100'de marka değerleri açıklanan şirketlerden ilk 15 tanesinin stratejik planlamaları kapsamında yer alan değerlerinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu amaç nedeniyle aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- 1.Şirketlerin temel değerleri nelerdir?
- 2.Temel değerler ne sıklıkta ve benzerlikte kullanılmaktadır?

Nitel olarak tasarlanan araştırmada içerik analizi kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda veri toplama tekniklerinden biri olarak doküman incelemesi yapılmaktadır (Robson, 2001: 159). Doküman incelemeleriyle araştırılmak istenen olgu olaylarla ilgili bilgileri kapsayan yazılı materyallerin analizi yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 187-190).

Şirketlerin değerleriyle ilgili veriler web sayfaları aracılığıyla elde edilmiştir. Toplanan değerlerle ilgili ana temalar oluşturularak frekansları çıkarılmıştır. Oluşturulan ana temalar Orange Datamining ile kelime bulutu şeklinde görselleştirilmiştir. Çalışmaya dahil edilen şirketler, Türk Hava Yolları, Arçelik, Vestel, Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası, BİM, Ziraat Bankası, Ford Otosan, Turkcell, Akbank,

Migros, Ülker ve Opet' tir. BİM A.Ş. web sayfasında değerleri açıklamadığı için 14 şirketin değerleri analiz edilmiştir.

#### 4.BULGULAR

Tablo 1' de şirketlerin değerleriyle ilgili çözümlene yer almaktadır. 1'den fazla yer verilen değerler gösterilmektedir. Şirketlerin en fazla ifade ettikleri değerler; “müşteri odaklılık”, “yenilikçilik”, “takım çalışması”, “güvenilirlik” ve “değer yaratmak” tır.

**Tablo 1. Tekrar Eden Değerler**

| Değerler           | Frekans | %  |
|--------------------|---------|----|
| Müşteri odaklılık  | 8       | 8% |
| Yenilikçilik       | 7       | 7% |
| Takım çalışması    | 6       | 6% |
| Güvenilirlik       | 6       | 6% |
| Değer yaratmak     | 5       | 5% |
| Liderlik           | 4       | 4% |
| Şeffaflık          | 4       | 4% |
| Dürüstlük          | 4       | 4% |
| İletişim           | 4       | 4% |
| Saygı              | 4       | 4% |
| Adalet             | 3       | 3% |
| Çevreye duyarlılık | 3       | 3% |
| Başarma isteği     | 2       | 2% |
| Sorumluluk bilinci | 2       | 2% |
| Verimlilik         | 2       | 2% |
| Değer vermek       | 2       | 2% |

Tablo 2’ de her bir şirket tarafından ifade edilen tekrar etmeyen değerler gösterilmektedir.

**Tablo 2. Tekrar Etmeyen Değerler**

| Değerler                  | Frekans | %  | Değerler                            | Frekans | %  |
|---------------------------|---------|----|-------------------------------------|---------|----|
| Paylaşıcılık              | 1       | 1% | Sevgi                               | 1       | 1% |
| Dayanışma                 | 1       | 1% | Ekonomiye güç katmak                | 1       | 1% |
| Erdemli olmak             | 1       | 1% | Sosyal gelişim sağlamak             | 1       | 1% |
| Gizlilik                  | 1       | 1% | En iyi insan gücünü kazanmak        | 1       | 1% |
| Öncü olmak                | 1       | 1% | Esneklik                            | 1       | 1% |
| Biz bilincine sahip olmak | 1       | 1% | Müşteri memnuniyeti                 | 1       | 1% |
| En iyi olmak              | 1       | 1% | Açık görüşlülük                     | 1       | 1% |
| Sürdürülebilirlik         | 1       | 1% | Yasalara ve ahlak kurallarına uymak | 1       | 1% |
| Duyarlılık                | 1       | 1% | İşbirliği                           | 1       | 1% |
| Ortak akıl                | 1       | 1% | Zaman yönetimi                      | 1       | 1% |
| Çeviklik                  | 1       | 1% | İyi niyetlilik                      | 1       | 1% |
| Özgüven                   | 1       | 1% | Kalite                              | 1       | 1% |
| Zorluklarla mücadele gücü | 1       | 1% | Kaynakların akılcı kullanımı        | 1       | 1% |
| Samimiyet                 | 1       | 1% |                                     |         |    |
| Sürekli gelişim           | 1       | 1% |                                     |         |    |

Şekil 1’ de şirketlerin değerlerine göre kelime bulutuna yer verilmektedir.

**Şekil 1. Kelime Bulutu**



## SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmada 2023 yılı Brand Finance Turkey-100’de marka değerleri açıklanan şirketlerden ilk 15 tanesinin stratejik planlamaları kapsamında yer alan değerlerinin anlaşılması amacıyla temel değerler analiz edilmiştir. Şirketlerin değerleriyle ilgili yaptıkları bildirimlerinde en fazla değindikleri temanın “müşteri odaklılık” olduğu görülmektedir. Şirketlerin ürün ve hizmetlerini sundukları müşterileri için müşteri odaklı olmayı hedeflemeleri oldukça önemli görülmektedir. Diğer bir temel değer olarak yer verdikleri tema ise “yenilikçilik” olmuştur. Değişen ve dönüşen ekonomik ve sosyal yapı içinde dijital değişimin de etkileriyle yenilikçiliği gözetmeleri bugün ve gelecekte şirketler için yarar sağlayacaktır.

Şirketlerin değerler bildirelerinde en çok yer verdikleri bir başka tema ise “takım çalışması”dır. Şirketlerin insan kaynakları konusunda en çok takım çalışmasına vurgu yaptıkları görülmektedir. “Güvenilirlik” teması da şirketler arasında tekrar edilen temalardandır. Şirketlerin tekrar ettikleri diğer temalar “değer yaratmak”, “liderlik”, “şeffaflık”, “dürüstlük”, “iletişim”, “adalet”, “saygı”, “çevreye duyarlılık”, “başarma isteği”, “sorumluluk bilinci”, “verimlilik” ve “değer vermek” olarak görülmektedir.

Bazı şirketlerde değer ifadelerinin motto, slogan, kavram şeklinde kısaca, bazılarında ise uzun cümleler şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Şirketlerin değerlerinin oluşturulması için özenle yaklaşımları gerekmektedir. Değerlerin örgütün kimliği, varoluş amacı, kültürel bakış açıları, insan kaynakları yaklaşımları açısından baz alınan felsefe ve yönetim ilkeleri değerlerle tüm paydaşlara tatmin edici şekilde açıklanmaları önem arz etmektedir. Müşteriler, çalışanlar ve tüm paydaşlar açısından hazırlanan değerler onların şirkete olan bakış açısı ve tercih edilebilirliğini etkilemekte olduğundan paylaşım kanalları açısından da üzerinde durulması gerekmektedir.

Bu çalışma 15 şirketin değerlerinin çözümlemesiyle sınırlandırılmıştır. Bulguların genellenebilmesi için diğer şirketlerin de değerlerinin anlaşılabilirliğinin sağlanması için çözümlemelere gidilebilir. Bundan sonraki çalışmalarda sektörel bazlı benzerlikler ve farklılıklar da ortaya konulabilir. Bu çalışma ile marka değeri yüksek olan şirketlerin hangi değerleri göz önüne aldıklarının belirlenmesi ve sıklıklarının anlaşılması açısından alanla ilgilenen araştırmacılara, stratejistlere, çalışan ve yöneticilere katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aktan, O. (2018). Eğitim Kurumlarına Yön Veren Temel Değerler “Türkiye İl Milli Eğitim Müdürlükleri Örneği. Kastamonu Education Journal, 26(6), 1939-1950.
- Argandona, A. (2003). Fostering Values in Organizations, Journal of Business Ethics, 45(1), 15-28.
- Argandona Christensen, C. M. ve Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. Harvard Business Review, 78(2), 66-77
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. ASO Medya, S. 4/5/6, 34- 52.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. AÜ İİBF Dergisi, 8(1), 153-161.
- Betz, F. (2010). Yönetim Stratejisi. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Bryson, J. (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Çetin, S. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Demirci, M.K. ve Aydemir, M. (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma. *Journal Of Economics and Administrative Sciences*, 20(2), 311-326.
- Demirhan, N. (2011). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Sistemi: Maliye Bakanlığı Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınım.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama. Ankara: DPT Yayınları.
- Hultman, K. (2005). Evaluating Organizational Values. *Organization Development Journal*, 23(4), 38-58.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi*, 2, 81-97.
- Kılıç, M., & Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 77-93.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Lamba, M. (2014). Büyükşehir Belediyelerinde Geleceğe Bakış: Stratejik Planlar Üzerinden Bir İnceleme. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 68- 82.
- Mucuk, İ. (2003). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murat, G. ve Bağdıgen, M. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkalp, E. (1995). Sosyolojiye Giriş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 87.
- Robson, Colin (2001). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Schwartz, S.H. (2005). Basic Human Values: Their Content and Structure Across Countries. In A. Tamayo Ve J. B. Porto (Eds.), *Valores E Comportamento Nas Organizações [Values And Behavior in Organizations]* 21-55. Brazil: Vozes, Petrópolis.
- Schwartz, S.H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). 102-123.
- Smith, P.B. & Schwartz, S.H. (1997). Values. In J. W. Berry, M. H. Segall, ve C. Kağıtçıbaşı (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Allyn ve Bacon, Boston, 3(2), 77-118.
- T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2021). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3.1. [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu\\_V3\\_1\\_.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf). Erişim Tarihi: 20.04.2023.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, M. F. (2011). Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi. Uzmanlık Tezi.

## **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMININ ATATÜRK ÖRNEĞİ BAĞLAMINDA İRDELENMESİ, BİR FİLM ANALİZİ**

Esin Bengü CERAN<sup>1</sup>

**Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First):** 19.09.2023

**Makale Kabul Tarihi / Accepted:** 25.10.2023

**Atıf/©:** Ceran, E. B. (2023). Dönüşümcü Liderlik Kavramının Atatürk Örneği Bağlamında İrdelenmesi, Bir Film Analizi. Journal of Public Economy and Public Financial Management, 3(2), 63-74.

### **Özet**

Köklü değişim dönemlerinde bir liderin öncülüğünde hareket etmenin önemi pek çok örnekte başarıyla sonuçlanmıştır. Buradan hareketle dönüşümcü liderlerin varlığı değişim süreçlerinde önem teşkil etmektedir. Bir imparatorluğun cumhuriyete dönüşümünde, bir milletin kurtuluş savaşı verdiği yıllarda dönüşümcü liderliğin belki de gelmiş geçmiş en belirgin temsilcilerinden olan Mustafa Kemal Atatürk'ün liderliği bu bağlamda incelenebilecek en kıymetli örnektir. Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. Yılında Atatürk ve onun liderlik özelliklerinin bir film analizi ile irdelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Yapılan çalışma ile Atatürk'ün liderlik özelliklerine ilişkin zengin veri sunan "Veda" filmi teorik çerçevesi doğrultusunda dört boyutta şekillenmiş olan dönüşümcü liderlik değişkeni bağlamında irdelenmiştir. Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgularla dönüşümcü liderlik değişkeninin teorik çerçevesi ele alınan vaka üzerinden somutlaştırılmıştır, çalışmanın bu yönüyle teorisyenler ve uygulamacılar açısından katkı sunduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Film Analizi

## **A FILM ANALYSIS OF ATATÜRK AND HIS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FEATURES**

### **Abstract**

The importance of acting under the leadership of a leader in times of radical change has resulted in success in many instances. From this point of view, the existence of transformational leaders is important in change processes. The leadership of Mustafa Kemal Atatürk, who was perhaps one of the most prominent representatives of transformational leadership in the transformation of an empire into a republic, during the years when a nation was fighting for independence, is the most valuable example that can be examined in this context. The aim of this study is to examine Atatürk and his leadership characteristics on the 100th anniversary of the foundation of our republic with a film analysis. In the study, the movie "Veda", which offers rich data on Atatürk's leadership characteristics, was examined in the context of the transformational leadership variable, which was shaped in four dimensions in line with the theoretical framework. Within the scope of the study, descriptive analysis, one of the qualitative research methods, was used. With the findings obtained, the theoretical framework of the transformational leadership variable was embodied through the case discussed, and it is thought that the study contributes to theorists and practitioners in this aspect.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Film Analysis

<sup>1</sup> Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, esinbenguceran@istanbul.edu.tr, 0000-0001-6960-795X

## 1. GİRİŞ

Akademik yazında çeşitli kaynakların bireysel ve örgütsel düzeyde veri elde etmek amacıyla kullanılabilirdiği son dönemde filmlerin de iş dünyasına ilişkin derin çıkarımlar yapılabilmesi için veri niteliğinde kullanıldığı ve nitelikli sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Buchanan ve Huczynski, 2004; Dunphy, 2009; Elmas, 2022; Özveren, 2021). Yapılan çalışmalar filmlerin iş dünyasına ve topluma ilişkin algısal, tarihsel ve sosyolojik çıkarımları barındırdığını öne sürmektedir (Hansen ve Magnussen, 2018). Filmler görsel hafızaya yer etmesi ve olgular arası ilişkinin zihinde daha somut halde algılanmasına sebep olması ile teoride yazıla gelen argümanların anlaşılabilirliğini kolaylaştırmaktadır. Buradan hareketle ilgili kavramı konu alan filmlerin incelenmesi literatürde yer alan kavramsal çerçeveye katkı sağlamak ve yeni boyutlar oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Literatür incelendiğinde teorik olarak dönüşümcü liderlik kavramının çerçevesi oldukça net olarak çizilmiş olsa da kavramın uygulamadaki örneklerinin irdelenmesi halen önem teşkil etmektedir. Dönüşümcü liderlerin izleyicileri üzerindeki etkisinin ne düzeyde olduğuna ilişkin en önemli örneklerin başında kuşkusuz Mustafa Kemal Atatürk gelmektedir. Atatürk'ün liderlik dehasından kurduğu cumhuriyetin 100. yılında bugün halen çokça söz edilmekte ve önemi vurgulanmaktadır. Buradan yola çıkılarak yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik kavramı ve Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özellikleri "Veda" filmi bağlamında irdelenmiştir. Bu çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik kavramının teorik temellerinin desteklenmesinin yanı sıra yeni boyutlar olma potansiyeli taşıyan temaların da ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında 2010 yılında vizyona giren "Veda" filmi Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özellikleri bağlamında ele alınmıştır. Filmde Atatürk ve çocukluk arkadaşı Salih Bozok arasındaki dostluktan yola çıkılarak Atatürk'ün yaşamında kesitlere yer verilmiştir. Filmin ilk sahnesi Salih Bozok ve oğlu arasında geçen diyalogla başlar, daha ilk sahnede dönüşümcü bir liderin izleyicisi üzerindeki etkisi çarpıcı şekilde göz önüne serilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Akademik yazında liderlik teorisi, çeşitli liderlik türleri altında incelenmektedir. Bu türlerden biri olan dönüşümcü liderlik kavramı ise Downton'ın (1973) asi liderlik tanımına kadar dayandırılmaktadır. Kavrama ilişkin literatürdeki temel çalışmaların öncülerinden olan Burns (1978), dönüşümcü liderliğin temeldeki gücünü ahlaki bir yerden aldığı öne sürmüş hem liderin hem de takipçilerinin insani davranış ve etik özlem düzeyini yükselterek her iki tarafta da dönüştürücü bir etkiye sahip olduğundan söz etmiştir. Bu tanımlamanın ardından gelişim gösteren kavram Bernard Bass'ın (1990) öncülüğünde işlemsel ve dönüşümcü liderlik adları altında temellendirilmiştir. Dönüşümcü liderliğe ilişkin daha somut adımlar Bass ve Avolio'nun (1996) kavramın boyutlarına ilişkin yaptıkları çalışmalarla atılmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen MLQ ölçeği kapsamında dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak üç boyutta ele alınmış, devam eden çalışmalar doğrultusunda kavrama ilişkin dört boyut tanımlanmıştır (Bass ve Avolio, 1996; Avolio vd., 1999). Bu boyutlar ve boyutlar bazında lidere ilişkin temel göstergeler şöyle sıralanmaktadır (Popper vd., 2000; Sarros ve Santora, 2001).

İdealleştirilmiş etki; dönüşümcü liderler kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını gözetir, ellerinde bulundukları gücü kendi çıkarları için kullanmaktan imtina ederken başkaları için bu gücü kullanmaktan çekinmezler, bu tür liderlerin ahlaki standartları yüksek seviyededir. Bu özellikleri sayesinde takipçileri için rol model olma niteliği taşırlar. İdealleştirilmiş etki boyutunun temel göstergeleri 'değer yaratma, rol modelleme, anlam sağlama, ifade etme, amaç duygusu, takipçilere



güven, güven, özsaygı, kendi kararını verme, duygusal kontrol' olarak sıralanmaktadır.

İlham verici motivasyon; dönüşümcü liderler, takipçilerini motive etmek ve ilham vermek için anlam ve meydan okuma becerilerini kullanırlar. Bunu, takipçilerine gelecekteki çekici durumların haylini kurdurarak, coşku ve iyimserlikle, yüksek beklentiler oluşturarak ve ortak hedeflere bağlılık göstererek yaparlar. Bu boyutta dönüşümcü liderin en belirgin göstergeleri 'vizyon, iletişim, takipçileri zorlama, teşvik, birlikte çalışma ve özerklik'tir.

Bireyselleştirilmiş ilgi; dönüşümcü liderin takipçisi olan herkese özel bir kişi olarak davranmasıdır. Lider kendi yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeye çalışan bir koç ve akıl hocası olarak hareket eder. Bu boyutun liderdeki en belirgin göstergeleri 'bireylerin cesaretlendirilmesi, ilgi ve koçluk, istişare ve açık bir iletişim' olarak sıralanmıştır.

Entelektüel uyarım; dönüşümcü liderin takipçilerine yenilikçilik ve yaratıcılık yönünde teşvikidir. Bun ek olarak lider takipçilerini varsayımları sorgulamaya ve sorunları yeniden çerçevelemeye ve onlara yeni yollarla yaklaşmaya teşvik eder. Bu boyutta dönüşümcü liderin en belirgin özellikleri 'yaratıcılık, rasyonellik, fikir birliği, karar verme, koçluk, meydan okuma, destekleme ve katılım' olarak sıralanmıştır.

Bu çalışma kapsamında Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özelliklerinin bir film analizi ile irdelenmesi amaçlanmış, bu doğrultuda dönüşümcü liderlik kavramı literatürde temellendirilmiş olduğu bu dört boyutu çerçevesinde ele alınmıştır.

### 3. YÖNTEM

Yapılan çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik kavramının Atatürk örneği bağlamında irdelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda seçilen "veda" filmi nitel araştırma yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmış olup, film boyunca kişilerarası diyaloglar manuel olarak kodlanarak dönüşümcü liderlik kavramının boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir.

Son dönemde nicel araştırma yöntemlerindeki sayısal veriler üzerine yapılan çıkarımların yanı sıra daha derin anlamların çıkarılabildiği nitel yöntemlerin yönetim organizasyon alanındaki araştırmacılar tarafından tercih edildiği gözlemlenmektedir. Filmler, zengin içerikleriyle bireylerarası ilişkilere dair önemli birer veri seti olma niteliği taşımaktadırlar (Bumpus, 2005; Lindebaum ve Courpasson, 2019). Buradan yola çıkılarak bu zengin veri setinden faydalanmak üzere yönetim organizasyon alanında çeşitli programlar altında film analizleri dersleri gerçekleştirilmekte, buna ek olarak alanda film analizleri ile kavramsal katkılar da sunulmaktadır. Akansel Yalçınkaya tarafından yürütülmekte olan İlmî Etüdler Derneği, Filmlerle Yönetim ve Örgütsel Analiz Dersi ve Murat Yaşlıoğlu tarafından yürütülen İ.Ü.İşletme Fakültesi, Management, Movies and Communication Dersi bunlara örnek olarak verilebilmektedir.. Bununla birlikte yöntemin alanda teorik çerçevesi çizilen değişkenlerin film analizi yöntemiyle incelendiği çalışmaların varlığı ve bu analiz yöntemi ile yapılan çalışmaların günden güne artış gösterdiği görülmektedir (Erkuş vd., 2007; Orhan, 2010; Özdemir ve Ardiç, 2020; Özveren, 2021;

Üstündağ, 2021; Elmas Atay, 2022).

Buradan hareketle bu çalışma kapsamında 2010 yılında vizyona giren “Veda” filmi Atatürk’ün dönüşümcü liderlik özellikleri bağlamında ele alınmıştır. Filmde Atatürk ve çocukluk arkadaşı Salih Bozok arasındaki dostluktan yola çıkılarak Atatürk’ün yaşamında kesitlere yer verilmiştir. Filmin künyesi Tablo 1’de yer almaktadır. Filmin ilk sahnesi Salih Bozok ve oğlu arasında geçen diyalogla başlar, daha ilk sahnede dönüşümcü bir liderin izleyicisi üzerindeki etkisi çarpıcı şekilde göz önüne serilmiştir. Veda filmi, Atatürk’ün liderlik özelliklerini vurgulayan sahnelerinin çokluğu sebebiyle araştırma konusu için veri seti sağlama potansiyeli yüksek bulunmuş ve tercih edilmiştir. Film bağlamında irdelenen diyaloglar ve görsel unsurlar dönüşümcü liderlik boyutları ile ilişkilendirilmiştir. Çalışma kapsamında filmin tarihsel gerçeklikle örtüştüğü varsayılmış, bu gerçekliğin tespiti için ön bir çalışma yapılmamıştır. Bu varsayımdan hareketle Atatürk ve liderlik özellikleri filmin aktardığı çerçevede değerlendirilmiştir. Bu varsayım çalışmanın kısıtı niteliği taşımaktadır.

**Tablo 1. Filmin Künyesi**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Gösterime giriş tarihi | 26 Şubat 2010  |
| Süre                   | 1 saat 55 dakika   |
| Dil                    | Türkçe   |
| Yönetmen               | Zülfü Livaneli   |
| Yapımcı                | Özkan İpek,<br>Tibet Kaan<br>Demirtaş, Sevda<br>Kaygısız                             |
| Senarist               | Zülfü Livaneli   |
| Oyuncular              | Sinan Tuzcu,<br>Dolunay Soysert,<br>Özge Özpınırınççı,<br>Serhat Kılıç, Ezgi<br>Mola |

#### 4. BULGULAR

Literatürde kabul gören ve meşruiyeti aldığı çok sayıda atıf ile ispatlanan dönüşümcü liderlik değişkeni bu çalışma kapsamında film analizi yöntemiyle desteklenmiştir. Filmin baştan sona detaylı olarak izlenmesi ile oluşturulan tekstten dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin kısımlar kodlanmıştır. Yapılan manuel kodlama neticesinde sahneler ve ilişkili oldukları dönüşümcü liderlik boyutları tablo 2’de yer almaktadır. Film boyunca 16 sahnede dönüşümcü liderlik değişkenine ilişkin bulgulara rastlanmıştır. Sahnelerde yer alan diyaloglar ve dönüşümcü liderlik bağlamında değerlendirmeleri bulgular ve yorumları olarak bu bölümün devamında yer almaktadır.

**Tablo 2. Analiz Bulguları**

| <i>Sahne</i> | <i>Zaman</i> | <i>Dönüşümcü liderlik boyutları</i>                                      |
|--------------|--------------|--|
| 1            | 2:40         | idealleştirilmiş etki  |
| 2            | 5:25         | ilham verici motivasyon  |
| 3            | 14:48        | liderlik   |
| 4            | 21:50        | ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım                              |
| 5            | 28:50        | ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım                              |
| 6            | 32:15        | entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon                              |
| 7            | 35:52        | ilham verici motivasyon  |
| 8            | 44:50        | bireyselleştirilmiş ilgi   |
| 9            | 48:35        | idealleştirilmiş etki  |
| 10           | 54:24        | idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş ilgi                          |
| 11           | 55:05        | ilham verici motivasyon  |
| 12           | 56:26        | idealleştirilmiş etki - ilham verici motivasyon                          |
| 13           | 59:18        | idealleştirilmiş etki - ilham verici motivasyon                          |
| 14           | 1:03:14      | bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım                             |
| 15           | 1:15:05      | idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi |
| 16           | 1:39:31      | bireyselleştirilmiş ilgi   |

***Sahne 1/dakika: 2:40***

*Salih: Atatürk maalesef komada oğlum ve şunu bilmeni istiyorum eğer ona bir şey olursa ben de hayatıma son vereceğim. O öldükten sonra bir hayat mümkün olamaz benim için, bu nasıl söyleyeyim oksijensiz yaşamak gibi bir şey bu.*

Liderde bulunan rol model olma, değer yaratma, anlam sağlama, amaç duygusu oluşturma ve takipçilere güven özelliklerinin devre dışı kalması ile takipçide oluşacak potansiyel boşluk onu yaşamına son vermeye götürmektedir. Bu yönüyle dönüşümcü liderin yoksunluğu halinde takipçilerinin yolunu kaybettiği ve amaçsızlaştığı gözlemlenmektedir.

***Sahne 2/dakika: 5:25***

*Salih: Paşam, bugüne kadar imkânsız denilen her şeyi başardın, iradenle her şeyi yendin, şimdi bunu da yenersin, hadi be paşam bir gayret. Beni duyduğuna eminim paşam, bak söylüyorum eğer sana bir şey olursa ben de arkandan gelirim, gidemez paşa yaversiz bir yere.*

Bu sahnede izleyicinin liderin ilham verici motivasyonuna atıf yapılmaktadır. İzleyicinin lidere olan sonsuz güveni onun her şeyi başarabileceğine olan inancı vurgulanmıştır. Bir önceki sahnede olduğu gibi liderin yokluğu halinde izleyicinin kendi varoluşunun anlamsızlaşacağına olan inancına da burada tekrar yer verilmiştir.

**Sahne 3/dakika: 14:48**

*Çocuklar sınıfta koştururken öğretmenleri gelir ve yaramazlık yapanın kim olduğunu sorduklarında herkes sessiz kalırken Mustafa Kemal suçu üstlenip cezayı tek başına alır. Bu davranışı sonrası arkadaşları ona minnet duyar.*

*Dış ses Salih: O gün beni dayak yemekten kurtarmıştı. Ama ona inen her darbeyi ben de hissetmişim.*

Atatürk'ün çocukluğuna gidilen bu sahnede liderliğinin çocuk yaşta gözlemlenebilen, belirgin bir özelliği olduğu ortaya konulmaktadır. Bu örnekten yola çıkılarak liderliğin doğuştan gelen bir vasıf olduğu argümanı desteklenmiştir. Bu sahne, dönüşümcü liderlik özelliği barındırmıyor olsa da liderliğin küçük yaşlarda da gözlemlenebilen bir karakteristik özellik olduğunu ortaya koyması açısından yorumlamaya değer bulunmuştur.

**Sahne 4/dakika: 21:50**

*Çocuk: Şehzade misin sen, sen bizim üzerimizden atlarken iyi miydi?*

*Mustafa: Ya ben bu çocuk oyunu sizin gibi delikanlı yakıştıramadığım için oynayamıyorum gelin başka bir oyun oynayalım.*

*Çocuk: Ne oynayacağız peki*

*Mustafa: Savaş oyunu, erkeğe savaş oyunu yakışır, birbirimizin üzerinden atlayacağız ne olacak, eşek miyiz biz?*

*Çocuk: Peki nasıl olacak bu?*

*Mustafa: İki takıma ayrılacağız, bir takım mahalleyi zabdetmeye çalışacak öteki takım da koruyacak.*

*Çocuk: İki takıma nasıl ayrılacağız?*

*Mustafa: Ben ayıracağım, vazifeleri de ben vereceğim, kumandan benim tamam mı?*

*Çocuk: Neden kumandan sen oluyor muşsun bakalım?*

*Mustafa: Çünkü öyle de ondan, kumandan benim. Şimdi sen şu tarafa geç Salih, seni de karşı takımın kumandanı yaptım.*

*Salih: Yamansın "Mustafa"*

*Dış ses Salih: Gerçekten de yamandı, kumandan oydu, zekasıyla durumu lehimize çevirmeyi yine başarmıştı o günden sonra Mustafa'yı başka bir gözle görmeye başladım.*

Mustafa Kemal'in ilk gençlik yıllarını perdeye taşıyan bu sahnede onun ikna kabiliyeti, organizasyon becerisi ve yönlendirmedeki başarısına değinilmektedir. Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarıma atıf yapılmaktadır. Burada lider iletişim becerisi ve meydan okuma ile izleyicileri paylaşılan bir amaca doğru yönlendirmektedir.

**Sahne 5/dakika: 28:50**

*Asker: Trablusgarp'a gidişimizin şerefine içelim, inşallah toprağımızı İtalyanların elinden kurtarırız.*

*Salih: İnşallah*

*Mustafa: Ben Selanik'te kalmayı tercih ederdim ama görev görevdir.*

*Asker: Neden?*

*Mustafa: Selanik'i korumak için, bu gidişe Selanik'i de kaydedeceğiz görmüyor musunuz?*

*Salih: Neler söylüyorsun sen?*

*Mustafa: Arkadaşlar görmüyor musunuz her gün bir parçamızı koparıyorlar bizden, bir daha dünya gözüyle Selanik'i görememekten korkuyorum.*

Dönüşümcü liderin kendi kişisel ihtiyaçlarını ortak amaçların gerisine alması onun idealleştirilmiş etki boyutu ile kategorize edilmektedir. Burada Mustafa Kemal'in görev bağlılığı ile kendi önceliklerini, ailesini, memleketini koruma dürtüsünü bastırarak görevi için hazırlandığı görülmektedir. Bir diğer dönüşümcü liderlik özelliği olan ileri görüşlülüğü de bu diyalogda ortaya konulmuştur.

***Sahne 6/dakika: 32:15***

*Mustafa Kemal ve bir grup asker çarşıda yürürken sohbet ederler;*

*Mustafa Kemal: İmparatorluğumuzun geleceği garp medeniyetindedir arkadaşlar istikametimiz bu olmalıdır.*

*Asker: Herkes böyle düşünüyor ama çaresi ne?*

*Mustafa Kemal: Çaresi, çaresi bulunur elbet...*

Mustafa Kemal'in çeşitli sohbetlerde geleceğe yönelik amaçlardan söz ederek izleyicileri paylaşılan bir vizyona doğru hazırladığı görülmektedir. Ortak bir amacın benimsenmesi için etrafındakileri hedeflerin imkânsız olmadığı fikrine alıştırmakta ve hedefleri benimsemeleri için çabalamaktadır. Bu noktada dönüşümcü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon özellikleri görülmektedir.

***Sahne 7/dakika: 35:52***

*Mustafa: Ben sana dememiş miydim kardeşim bir daha dünya gözüyle bu güzelim şehri göremeyiz diye...*

*Salih: Sorma, her gece rüyalarım giriyor bu gidişle sadece Selanik değil koskoca bir imparatorluk gidecek elden şu halimize baksana...*

Mustafa Kemal'in Selanik'in kaybedileceğine dair öncesinde yaptığı tahminin gerçeğe dönüştüğü bu sahnede ortaya konulmaktadır. Liderin ileri görüşlülüğü ve izleyicilerinin bu yönünden etkilendikleri bu sahnede vurgulanmaktadır. Mustafa Kemal'in dönüşümcü bir lider olarak ileriye yönelik yaptığı tahminlerde haklı çıkması izleyicilerin ona karşı olan güvenini ve hayranlığını artırmasına sebep olmaktadır.

***Sahne 8/dakika: 44:50***

*Asker: Askerleri tepenin arkasında olabilir, tepenin alınması şart savaşın kaderi değişebilir, düşman çok yakında gibi bir his var içimde ama etraf çok sessiz, hiçbir şey göremiyorum.*

*Mustafa: Bunu anlamanın tek yolu var (diyerek siperden dışarı çıkar ve karşı taraf ateş açar)*

*Bunun üzerine Mustafa: Aslanlarım Allah yardımcımız olsun, İleri!!!(diyerek öne atılır ve çatışma onun öncülüğünde başlar)*

En tehlikeli anlardan öne atılması liderin izleyicilerinin her birini kendinden daha çok gözetmesi, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu altında değerlendirilmektedir. Atatürk'ün savaş sahnesinde sadece yöneten bir komutan değil bizzat savaşta ön safta yer alan bir lider olması dönüşümcü liderlik özelliklerinin en başında gelmektedir. Diğer yandan hedefe olan inancı ve motivasyonu ile de destekleyicilerini etkilemektedir.

**Sahne 9/dakika: 48:35**

*Doktor 1: Gelecek rapora komada olduğunu koyalım ne dersiniz?*

*Doktor 2: Ama bu büyük bir reaksiyona sebep olur millet bu acıya dayanamaz.*

*Doktor 1: Doğru, doğru ama nasıl olsa duyacaklar, onu kaybediyoruz.*

*Salih: Hata yapıyorsunuz beyler, hem de çok büyük bir hata yapıyorsunuz. Siz onun ne mucizeler gerçekleştirdiğini, nelere kadir olduğunu, olmaz denilen neleri olduğunu görmediniz, ben gördüm. Onda öyle bir irade vardır ki göreceksiniz eskisinden çok daha iyi olacak.*

Bu sahnede takipçilerinin ona olan bağlılığı yinelenmektedir. Bir yandan koca bir halkın ona olan tutkusu diğer yandan yaverinin onun başaracağına olan inancına yer verilmiştir. Dönüşümcü liderin takipçileri onun karizmasına olan inançları ile başaramayacağı bir şey olmadığına inanmaktadırlar.

**Sahne 10/dakika: 54:24**

*Mustafa: Şu hale bakın bir insanlık dramı, bu kadar genç insanın bir anda ölmesi bir trajedi, eğer vatan savunması için şart değilse her savaş bir cinayettir.*

*Asker: Herhalde dünya tarihinde hiçbir komutan böyle bir cümle söylememiştir.*

*Mustafa: Söylemesin! Bu yine de her saldırı savaşının bir cinayet olduğu gerçeğini değiştirmez.*

Liderin savaştan etkilenen askerleri bu denli içten gözetmesi, savaş halinde olunmasına karşın bu düzeyde vicdanlı olması onu diğer komutanlardan ayıran özelliklerindedir. Bu sahnede Atatürk'ün emrindeki askerlerin hali için üzüntüsü ve diğer komutanlardan farklı olarak bunu cinayet olarak adlandırmasına değinilmiştir. Bu sahnede Mustafa Kemal'in başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutması ile idealleştirilmiş etki, her bir askerine olan vicdani yaklaşımıyla bireysel ilgi boyutlarına atıf yapılmıştır.

**Sahne 11/dakika: 55:05**

*Mustafa: Zor da gözükle hatta imkânsız da olsa bu insanlardan bir ordu yapacağız ve istilacı düşmana karşı direneceğiz başka çaremiz yok.*

İmkânsız görünen hedeflere ulaşmak için izleyicilerini motive ettiği görülmektedir. Dönüşümcü bir liderin koçluğu ile izleyiciler inanılması güç hedefleri paylaşabilmektedir. Bu sahnede durumun vahametini gören liderin kurtuluşa olan inancı, vazgeçmeyen ve yılmayan tutkulu hali gözler önüne serilmektedir.

**Sahne 12/dakika: 56:26**

*Dış ses: Harbiye nazırı, Mustafa Kemal'e padişahın derhal İstanbul'a dönmesini emrettiğini bildirdi. Fakat o İngiliz işgal kuvvetlerinin baskısıyla verildiğini bildiği bu emre itaat etmedi. Millî mücadeleye devam etmek amacıyla ordudaki bütün görevlerinden istifa etti, asi durumuna düşmüştü. Beklenen idam kararı 11 Mayıs 1920'de çıktı ve bütün askeri birliklere gönderildi.*

*Asker: Kusura bakmayın, belki haddimi aşıyorum ama bu intihar demek paşam, şimdi Kolordu'ya haber gider ve Kazım Paşa sizi kurşuna dizdirir, Allah korusun.*

*Mustafa: Kazım Paşa beni bu şehre davet eden insandır, böyle şey yapmaz.*

*Asker: Ama o zaman paşa unvanınız vardı şimdi ise yok yani padişaha karşı gelmiş durumdasınız.*

*Mustafa: Cevat bazen sonunda ölüm bile olsa insan inandığı şeyi yapmak zorundadır, bu yolun dönüşü yoktur, zaten çok sancım var bir de sen uğraştırma beni.*

**Sahne 13/dakika: 59:18**

*Mustafa: Şimdiden uyarıyorum arkadaşlar biraz sonra duyacaklarınıza inanamayacaksınız. Ama bu defterin sayfasını kimseye göstermeyeceksiniz, sonuna kadar gizli kalacak sadece bizler bileceğiz.*

*Komutan1: Emredersiniz efendim.*

*Mustafa: O zaman tarih koy, yaz: zaferden sonra hükümet şekli Cumhuriyet olacak,*

*Padişah ve Hanedan hakkında zamani geldiğinde gereken işlem yapılacaktır; bu 2, 3 kadınlarda çarşaf kaldırılacaktır, 4 fes kaldırılacaktır, medeni memleketlerde olduğu gibi şapka gelecektir, 5 Latin harfleri kabul edilecektir.*

*Komutan1: Artık yeter paşam daha fazlasını yazmayı kalbim götürmeyecek.*

*Komutan2: Paşam bütün bunların olacağına gerçekten inanıyor musun?*

*Mustafa: Hiç şüphemiz olmasın önemli olan insanları yeni fikirleri alıştırmaktır*

*Komutan1: Keşke paşalığınız devam etseydi efendim.*

*Mustafa: Böylesi daha iyi oldu, benim niyetim bir askeri diktatörlük kurmak değil, hepimizin üstünde millet meclisi yer alacak. Ordu ve başkomutanlık meclise bağlı olarak kalacak.*

*Komutan2: Sizinle aynı fikirlere sahibim ama bu işlerin bu kadar çabuk yapılabileceğine ihtimal vermem, senin bu aceleci huyun beni hayrete düşürüyor*

*Mustafa: Beni bilirsin son derece gerçekçiyimdir, hayal üstüne bina kurmam inancım nereden geliyor biliyor musun?*

*Komutan2: Nereden geliyor paşam?*

*Mustafa: Dünyanın durumundan, fikirlerimiz dünyanın gidişine uygundur, bak monarşilerin hepsi teker teker yıkılıyor, yerine cumhuriyetler kuruluyor, arkadaşlar zamani gelen fikirler asla geri çevrilemez.*

Sahne 12 ve 13'te Mustafa Kemal'in amacına olan motivasyonu görülmektedir. İnandığı ve tutkuyla bağlı olduğu kurtuluş hedefi için ölümü dahi göze alabilecek gözü karalıktaki olduğuna, diğer yandan vizyonunu paylaşan takipçilerine olan güvenine yer verilmiştir. Dönüşümcü bir liderin takipçilerinin liderde etkilendikleri en önemli unsur olan bu boyut başta karizma olarak adlandırılan idealleştirilmiş etki ve ilham veren motivasyon boyutlarında kategorize edilmiştir. Mustafa Kemal rasyonelliği ile duygularını geri plana itmekte ve imkânsız görünen amaçlarına emin adımla ilerlemektedir. Bu noktada Mustafa Kemal'in iletişim ve organizasyon becerileri de öne çıkmaktadır.

**Sahne 14/dakika: 1:03:14**

*Mustafa: Fikriye senden bir ricam olacak.*

*Fikriye: Buyurun Mustafa abi*

*Mustafa: Hatırım için başını açar mısın?*

*Fikriye: Ama evde yabancı erkekler var.*

*Mustafa: Burada sana kötü gözle bakacak kimse yok, bir inkılap yapacaksak buna kendi evimizden başlamamız gerekir, lütfen.*

*(Fikriye örtüsünü çıkartır)*

*Mustafa: Bu akşam masada bizimle otur (böylece kadınların sosyal hayatta yer alması için bir adım atılmış olur)*

Bu sahne, Mustafa Kemal'in İzleyicileri ile olan birebir ilişkisine, bir diğer dönüşümcü liderlik boyutu olan bireysel ilgiye atıf yapmaktadır. Burada rasyonel adımlarla ilerlediği vizyonunu gerçekleştirmek üzere izleyicilerini teşvik ettiği, cesaretlendirdiği ve tutarlı adımlarla paylaşılan bir vizyon oluşturduğu görülmektedir. Bu yönüyle sahne 14'te dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutunu da görmektediriz.

**Sahne 15/dakika: 1:15:05**

*Mustafa: Ne yazık ki bu yanan evlerden birkaçı da sizin ailenize ait değil mi Latife?*

*Latife: Neyimiz var neyiz yoksa yansın paşam, isterse bütün İzmir yansın, yeter ki siz iyi olun, yeter ki size bir şey olmasın, emrinizde yeni bir İzmir yaratırız.*

*Mustafa: Bana o kadar güveniyorsun yani?*

*Latife: Ben kim oluyorum da size güveniyorum paşam, gecelerce şu terasa çıkıp limanda duran yabancı gemilere bakıp ağlardım, gel Mustafa Paşa derdim gel Mustafa Kemal Paşa (ağlamaya başlar)*

*Mustafa: Ağlama artık, hadi sil gözünün yaşını.*

Sahne 15'te Mustafa Kemal Paşa ile Latife Hanım arasında geçen bu diyalogda ona hayranlık duyan takipçisinin şahsi problemleri ile ilgili onu telkin etmesi, ona destek olması bireysel ilgi boyutu altında değerlendirilebilmektedir. Diğer yandan Latife Hanım'ın ona olan hayranlığı da idealleştirilmiş etki ve ilham veren motivasyon boyutları doğrultusunda dönüşümcü liderliği ile ilişkilendirilebilmektedir. Sahnede, tüm izleyicilerinin olduğu gibi Latife Hanım'ın da ona ve vizyonuna olan inancının ileri düzeyde olduğu vurgulanmaktadır.

**Sahne 16/dakika: 1:39:31**

*Mustafa: Köyde güreş tutar mıydınız çocuk?*

*Asker: Tutardık kumandanım.*

*Mustafa: İyi bir pehlivan mıydın?*

*Asker: Sırtımı yere getiren yoktur kumandanım.*

*Mustafa: Ben de iyi güreş tutardım, beni yenebilir misin?*

Dönüşümcü liderin bireysel ilgi boyutuyla ilişkilendirilebilecek olan bu son sahnede Mustafa Kemal'in askerleri ile sohbet ettiği onlara sadece bir üst olarak emir vermek yerine bireysel ilgi alanlarıyla alakalı olarak onlarla şakalaştığı görülmektedir. Bu yönü onu otoriter bir lider olmaktan ayıran özelliğine, izleyicileri ile bireysel ilişkiler kurmasına ve iletişim becerisine vurgu yapmaktadır.

## SONUÇ

Çalışma kapsamında irdelenen "Veda" filminden elde edilen bulgular neticesinde Mustafa Kemal Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin çok sayıda bulguya ulaşılmıştır. Film boyunca Mustafa Kemal ve izleyicileri arasında geçen diyaloglarda, onun olmadığı ortamlarda onun hakkında yapılan çıkarımlarda; Mustafa Kemal'in liderliğine çokça atıf yapılmıştır. Bulgular doğrultusunda dönüşümcü liderlik boyutlarının tamamına ilişkin çıkarımlar yapılmış ve dönüşümcü liderlik



özelliklerinin tamamına rastlanmıştır. Liderde bulunan boyutlarına ek olarak Mustafa Kemal'in liderliğinde çokça vicdan ve empati temalarının varlığı da gözlemlenmiştir. Bu bağlamda Mustafa Kemal'in liderliği dönüşümcü liderliği tamamen kapsayan ve ötesinde vicdan ve empati duygularını da içeren bir liderliktir sonucuna ulaşılmıştır. Tarih boyunca çok sayıda zafere tanıklık eden Türkiye coğrafyasının büyük kayıplar verdiği bir dönem olan kurtuluş savaşı sürecinde Mustafa Kemal gibi bir lider ile ödüllendirilmesi kuşkusuz milletimizin başına gelen en kıymetli hediyedir. Onun liderlik dehası uluslararası otoritelerce kabul görmüş ve yıllar geçmesine rağmen etkilerini sürdürdüğü görülmüştür. Bir liderin izleyicilerini ortak bir hedefte buluşturabilmesinin en belirgin örneklerinden olan bu liderliğin köklü değişimlerde ne denli önemli olduğu bu çalışma ile bir kere daha ortaya konulmuştur.

Bu çalışma ile literatürde yer alan dönüşümcü liderlik kavramının bir vaka üzerinden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu hedefle yapılan çalışmanın dönüşümcü liderlik kavramını somut bir örnek üzerinden incelemesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Çalışma ile akademik yazında önemli yer bulan dönüşümcü liderlik kavramı Atatürk örneği bağlamında bir film analizi ile irdelenmiştir. Çalışma, bulgularıyla dönüşümcü liderlik olgusunun teorik çerçevesine katkı sağlaması açısından önemlidir. Çalışmanın işletme uygulayıcıları ve karar vericiler açısından değerlendirildiğinde, radikal değişim gerektiren dönemlerde bir liderin sahip olması gereken özellikleri daha somut algılaması açısından işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan yapılan çalışmanın yönetim organizasyon yazınında önemi artmakta olan film analizlerinin alandaki ilk örneklerinden olması açısından da önem taşıdığı düşünülmektedir. Film analizleri ile literatürde kavramsal çerçevesi şekillenmiş olan kavramların irdelenmesi kavramın somutlaşması açısından katkı sunacaktır. Bu doğrultuda alandaki vakalar üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların film analizi yöntemini daha sık kullanmaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1996). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). Images of influence: 12 angry men and thirteen days. *Journal of Management Inquiry*, 13(4), 312-323.
- Bumpus, M. A. (2005). Using motion pictures to teach management: Refocusing the camera lens through the infusion approach to diversity. *Journal of Management Education*, 29(6), 792-815.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dunphy, S. (2009). Management Goes to the Movies. In *Proceedings of the ASBBS Annual Conference: Las Vegas* (Vol. 16, No. 1).
- Elmas Atay, S. (2022). From decent work to well-being: a film analysis of "sorry we missed you". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 525-537.
- Erkuş, A., Tabak, A., & Çoşkun, E. (2007). Liderlik 7'nci Sanattan Öğrenilebilir mi. *Epik Filmlerden Liderlik Analizleri*, 15, 25-27.

- Hansen, P. H., & Magnussen, A. (2018). Making sense of business and community in Hollywood films, 1928–2016. *Business History Review*, 92(2), 307-337.
- Lindebaum, D., & Courpasson, D. (2019). Becoming the next Charlie Parker: Rewriting the role of passions in bureaucracies with Whiplash.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.
- Orhan, K. (2010). “Modern Zamanlar “Filmi ve Dönemsel Bir Çalışma İlişkileri Yorumlaması. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 133-152.
- Özdemir, S., & Ardıç K. (2020). Tersine mentorluk üzerine bir değerlendirme: The Intern (Stajyer) filmi örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 137-146.
- Özveren, C. G. (2021). A Document Analysis In Terms Of Leadership Theories: Analysis of Last Castle Movie. *İş'te Davranış Dergisi*, 6(2), 65-75.
- Popper, M., Maysseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Üstündağ, A. (2021). Gelişimsel bakış açısıyla “wonder” filminin analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 615-631.
- Yalçınkaya, A., *Filmlerle Yönetmel ve Örgütsel Analiz*, Erişim adresi: <https://www.ilem.org.tr/ders/filmlerle-yonetsel-ve-orgütsel-analiz> Son erişim tarihi (Ağustos 2023).

## **KARANLIK ÜÇLÜ İLE ÖRGÜTSEL ATALET ARASINDAKİ İLİŞKİLER: TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA BİR UYGULAMA**

Zeki ÇETİN<sup>1</sup>

**Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First):** 20.09.2023

**Makale Kabul Tarihi / Accepted:** 26.10.2023

**Atıf/©:** Cetin, Z. (2023). Karanlık Üçlü ile Örgütsel Atalet Arasındaki İlişkiler: Turizm Sektörü Çalışanlarında Bir Uygulama. Journal of Public Economy and Public Financial Management, 3(2), 75-98.

### **Özet**

Kişiliğin karanlık yönü, örgütsel davranış ve örgüt dinamikleri üzerindeki potansiyel etkisi nedeniyle sıklıkla araştırmalara konu edilmektedir. Ancak örgütlerin değişim taleplerine yanıt verme ve örgütsel dinamizmin bir göstergesi olan örgütsel atalet ile ilişkisine dair herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada, turizm sektörü çalışanlarında karanlık etkinin örgütsel atalet üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya konaklama işletmelerinde en az 2 yıllık deneyime sahip 359 çalışan dahil edilmiş, Smart PLS 4 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak karanlık üçlünün örgütsel atalet etkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları Machiavelizmin içgörü ataletini azalttığını, ancak eylem ataletini artırdığını göstermiştir. Diğer taraftan narsisizm içgörü, eylem ve psikolojik ataleti artırırken; psikopatinin içgörü ataleti ve psikolojik ataleti artırdığı belirlenmiştir. Sonuçlar kişiliğin karanlık yönünün örgütsel atalet açısından önemli bir unsur olduğunu, örgütlerin dönemsel gerekliliklere uyum sağlamak için yaratacağı dinamik ve öğrenen örgüt ortamı için çalışanların kişilik özelliklerine dayalı stratejiler geliştirmesinin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Karanlık Üçlü, örgütsel atalet, turizm sektörü

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE DARK TRIAD AND ORGANIZATIONAL INERTIA: A STUDY IN TOURISM SECTOR EMPLOYEES**

### **Abstract**

The dark side of personality is frequently studied in literature due to its potential impact on organizational behavior and organizational dynamics. However, no study has been conducted on its relationship with organizational inertia, which is an indicator of organizational dynamism and responding to change demands of organizations. Based on this point, this study investigated the effect of dark triad on organizational inertia in tourism sector employees. The study included 359 employees with at least 2 years of experience in accommodation businesses, and the effect of dark triad on organizational inertia was analyzed by Structural Equation Modeling using Smart PLS 4. The results of the study showed that Machiavellianism decreased insight inertia, but increased action inertia. On the other hand, narcissism increased insight inertia, action inertia and psychological inertia, while psychopathy increased insight inertia and psychological inertia. The results reveal that the dark side of personality is an important factor in terms of organizational inertia and that it is necessary for the organizations to develop strategies based on the personality traits of the employees for the dynamic and learning organizational environment that the organizations will create to adapt to the periodic requirements.

**Keywords:** Dark Triad, organizational inertia, tourism sector

<sup>1</sup> Dr. İstanbul Arel Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-8240-2155, zekicetin@arel.edu.tr

## 1. INTRODUCTION

The tourism industry is seen as one of the cornerstones of modern economic growth and development due to its significant impact on employment and income generation. As nations around the world seek to capitalize on the potential of tourism to revitalize their economies, Turkey's geopolitical and historical fabric creates a tourism potential that is of great importance for the country's economy. In parallel with this importance, the sector has to constantly develop and change itself in the face of periodic requirements. Especially in the digitalization process that has emerged in parallel with technological developments, the sector is transforming in areas such as online reservations, sustainability and responsible travel, and struggling with challenges such as legislative changes and unpredictable geopolitical events. In order to gain a competitive advantage in an increasingly globalized market, businesses need to be able to reflex and adapt quickly to all these conditions.

In this process of transformation and adaptation, members of the tourism sector in search of growth and innovation face the negative effects of organizational inertia, as in all other sectors. Organizational inertia, which refers to the tendency of established systems and structures to resist change, hinders the organization's capacity to adapt to new conditions and opportunities (Munck af Rosenschöld, Rozema and Frye-Levine, 2014). While organizational inertia has the effect of maintaining order and stability in routine situations, it emerges as a significant obstacle in environments where change is necessary (Moradi, Jafari, Doorbash and Mirzaei, 2021). Organizational inertia is a concept that can pose multifaceted challenges for the tourism sector, which has no choice but to adapt to evolving technology, changing customer demands and market trends. Organizations that succumb to inertia may find themselves lagging behind, unable to capitalize on emerging opportunities or proactively address potential threats; as a natural consequence, they may succumb to market conditions (Van Witteloostuijn, 1998; McMillan and Overall, 2017). In addition, inertia can also have negative effects on employees, such as resistance to new approaches, indifference to established practices and failure to embrace change (Mareš, 2018). As a result, the implementation of innovative strategies, the adoption of sustainable practices and the development of a learning organizational environment will be hindered.

Considering the importance of the impact of organizational inertia on tourism enterprises and the sector in general, the importance of identifying and preventing the factors that cause inertia emerges. In this context, it is necessary to examine the role of personality traits in the emergence of human capital-based organizational inertia (Balcı and Alkan, 2021; Fırın and Sevim, 2022). Although the literature contains a large number of studies examining the positive aspects of personality in tourism and other sector employees, there are limited studies examining the dark aspects of personality (Serçeoğlu, 2013; Abou-Shouk, Zoair, Aburumman and Abdel-Jalil, 2022; Düger and Ciner, 2023). In particular, the literature is lacking in examining the effect of the dark triad, a cluster of personality traits consisting of Machiavellianism, narcissism and psychopathy (Paulhus and Williams, 2002), on organizational inertia.

Individuals who exhibit dark triad generally display manipulative tendencies, a sense of entitlement, and a lack of empathy, potentially playing a role in workplace negativity (Muris, Merckelbach, Otgaar and Meijer, 2017; Cesinger, Gundolf, Hughes, Khedhaouria and Montani, 2022). Individuals with these personality traits can be expected to oppose organizational change (Spurk and Hirschi, 2018). Based on this information, this study aims to investigate the relationship between dark triad and organizational inertia in the tourism sector.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1. Dark Triad**

Personality is a lifelong process shaped by the biological characteristics of the individual and the meaning he/she gives to the interaction with the environment (Magnusson and Torestad, 1993). The way an individual's personality traits are reflected in his/her behaviors shows the difference between the positive and dark aspects of personality (Judge, Piccolo and Kosalka, 2009). In general terms, the positive side of personality includes a loving and helpful orientation towards others, while the dark side is negatively related to life satisfaction and has a strong connection with socially disturbing outcomes.

In current personality research, there is a paradigm shift away from traditional categorical approaches and towards a more sophisticated understanding of individual nuances. At the center of this paradigm shift lies the evaluation of individual differences as a state of continuity instead of categorizing personality traits into rigidly defined categories. In this context, the dark triad proposed by Paulhus and Williams (2002) emerged as a non-clinical maladaptive personality structure that shows continuity between pathological and normalcy. Dark triad is a three-factor personality trait consisting of Machiavellianism, narcissism, and psychopathy, which represents the dark side of personality, showing similar characteristics in the dimensions of irresponsibility, incompatibility, and insensitivity that encourage interpersonal manipulation (Martin, Lastuk, Jeffery, Vernon, & Veselka, 2012; Talak, 2022). Although it is a definition that belongs to the psychology literature, the dark triad has also attracted attention in organizational research as it triggers team dynamics and organizational negativities by affecting employee behaviors.

#### **2.1.1. Machiavellianism**

Machiavellianism, which is based on the principle of "all means are permissible to achieve the goal", first emerged in 1532 when Niccoló Machiavelli advised kings and lords to carefully plan their attitudes, tactics and actions against their political rivals in order to preserve the sustainability of their power and to do ruthless and immoral deeds if necessary (Naktiyok, Zengin, and Yıldırım, 2019). The main characteristics of Machiavellians can be summarized as frequently exhibiting manipulative behaviors in line with personal interests, thinking that human nature is unreliable and exhibiting cynical tendencies, prioritizing personal interests with various strategies and tactics, exhibiting controlled and superficial behaviors in human relations, sycophancy for purposes, lack of empathy, and easily violating traditional moral values and norms when necessary (Özsoy, 2019). Therefore, Machiavellian individuals can be expected to exhibit unethical attitudes and behaviors in order to gain power and status in their business and social lives (Kanten, Yeşiltaş, and Arslan, 2015).

When examined in terms of organizational literature, Machiavellianism has various negative consequences for both the organization and its members. Since individuals exhibiting Machiavellianism tend to lie in general, they deceive their colleagues at work and may damage organizational trust (Pilch and Turska, 2015). Machiavellian individuals manipulate organizational relationships for their own benefit, causing serious damage to leader-member interactions (Dasborough and Ashkanasy, 2002; Walter, Anderson and Martin, 2005). In addition, despite the supportive and moderate organizational climate, workplace incivility increases due to Machiavellian self-interest (Ersolak and Üstün, 2020). On the other hand, Machiavellianism also decreases job performance (Satornino, Allen, Shi, and Bolander, 2023).

### 2.1.2. Narcissism

The concept of narcissism, which manifests itself with characteristics such as the individual's excessive self-love, having the feeling of having no important spouse and similar in a strong and flashy style, the feeling of unlimited possession of concepts such as beauty, intelligence, success, inability to tolerate negative life events, lack of empathy, and characterizing other people as unimportant, comes from Narcissus in Greek mythology (Karaaziz and Atak, 2013; Bolelli, 2018; Sedikides, 2021; Edershile and Wright, 2022). Within the framework of their characteristics, narcissistic individuals are expected to strive for the desire to reach a strategically important position in their business and social lives (Kanten et al., 2015). Within the framework of this effort, very successful individuals may emerge in business life (Rosenthal and Pittinsky, 2006), or it may harm both the organization and its members as a result of having unrealistic dreams (Penney and Spector, 2002). Moreover, organizations under the influence of narcissistic leaders remain isolated with a circle of sycophants who support the need to constantly satisfy the leader's ego (Maccoby, 2000), which may prevent the organization from keeping up with periodic developments. As a natural consequence of narcissistic individuals acting only to satisfy themselves, teamwork is negatively affected or completely eliminated (Giambatista and Hoover, 2018). In addition, research in the literature has revealed that narcissism triggers counterproductive work behaviors (Penney and Spector, 2002), negatively affects organizational learning (Godkin and Allcorn, 2009), and narcissistic leaders cause employee silence (Hamstra, Schreurs, Jawahar, Laurijssen and Hünermund, 2021).

### 2.1.3. Psychopathy

Psychopathy refers to impulsivity, low-level anxiety, lack of empathy and a tendency to engage in anti-social behavior (Bogaerts, Polak, Spreen and Zwets, 2012; Set, 2020). Symptoms of psychopathy include deceitfulness and reckless disregard for others (Dolan and Doyle, 2007). A psychopath's consistent irresponsibility leads to no remorse, he or she is simply indifferent to the emotional pain others may feel (McHoskey, Worzel and Szyarto, 1998). Individuals with psychopathic personality traits are cold-blooded, insensitive individuals with a high potential to abuse interpersonal relationships (Rauthmann and Kolar, 2013). In other words, these individuals have the characteristics of being selfish, ruthless and callous in interpersonal relationships and using relationships for their own benefit. In addition, psychopathic individuals can often exhibit insecure and inconsiderate behaviors (Furtner, Rauthmann and Sachse, 2011).

Psychopaths' disregard for social norms and the rights of others, as well as their use of deceptive means for personal achievement, fit a "career-oriented" tendency. However, since discontentment is essential in this career-oriented tendency, career dissatisfaction emerges (Spurk, Keller and Hirshi, 2016), resulting in low job performance (O'Boyle, Forsyth, Banks and McDaniel, 2012). However, there is a negative relationship between psychopathy and job satisfaction (Jonason, Wee, & Li, 2015). On the other hand, there is a positive relationship between psychopathy and workplace bullying, workplace incivility and counterproductive work behaviors (O'Boyle et al., 2012; Thibault and Kelloway, 2020). In addition, studies have concluded that psychopathy negatively affects organizational citizenship (Szabó, Czibor, Restás and Bereczkei, 2018; AL-Abrow, Thajil, Abdullah and Abbas, 2020).

## 2.2. Organizational Inertia

According to Newton's First Law of Motion in physics, inertia is defined as "An object at rest remains

at rest, and an object in motion remains in motion at constant speed and in a straight line unless acted upon by an unbalanced force” (Peskir, 2022). Based on this law, organizational inertia is the strong insistence that the structure and capabilities of the organization remain in their current state (Larsen and Lomi, 1999). In other words, organizational inertia is a concept that accepts that personal habits, financial investments and institutional structure in the organization are valid and will not change (Geiger, and Antonacopoulou, 2009).

Since the most basic resource of organizations is human capital, it can be said that this capital is the most important factor in the emergence of organizational inertia. People are likely to avoid risk and save time by using their existing knowledge and experience instead of changing their habits, thoughts and value judgments and using different methods in the face of new problems (Orçanlı, Bekmezci and Fırat, 2020). Within the framework of these thoughts, it is expected that organizational members will lose their openness to innovation and as a result, the organization will resist change or make changes with a delay (Nakagawa and Watanabe, 2007). As a result, organizational inertia reduces the productivity of the organization, prevents its success and growth, and it is not possible for the organization to survive in the face of this situation (Nakagawa and Watanabe, 2007). In this context, it can be stated that organizational inertia constitutes a major obstacle for organizations in terms of change and adaptation to the environment and is one of the important problems (Arlı, Ölmez and Akdoğan, 2012).

Godkin and Allcorn (2008) categorized organizational inertia under three main headings: inertia of insight, inertia of action and psychological inertia. Insight inertia is an interruption in the organizational learning cycle that occurs when cues from the internal and external environment are not interpreted by management in a timely manner so that the organizational response meets the demands for change (Godkin and Allcorn, 2008; Huang, Lai, Lin and Chen, 2013). Action inertia, characterized by tardy managerial responses to environmental developments or inadequate information for informed decision-making, contrasts with inertia of insight, which arises once managers have gathered and analyzed data from the external and internal environment; due to deficient information gathering and a tendency to stick to past successful strategies and models, organizations fail to respond and adapt to advantageous environmental changes, thereby missing potential benefits (Orçanlı et al., 2020). Psychological inertia is the creation of inertia of insight or action as an outcome of employees’ mental laziness (Godkin and Allcorn, 2008; Türkan and Esmer, 2019; Orçanlı et al., 2020).

## **2. METHODOLOGY**

### **2.1. Research Model and Hypotheses**

The research was conducted within the framework of the ethics committee permission of Istanbul Arel University Rectorate Ethics Committee Presidency dated 26.05.2023 and numbered E-52857131-050.06.04-284138. In the research, causal research methodology was used to evaluate the cause-and-effect relationship between the dark triad and organizational inertia variables. The hypothesis of the study is given below:

**H<sub>1</sub>:** Dark Triad increases organizational inertia.

**H<sub>1a</sub>:** Machiavellianism increases insight inertia.

**H<sub>1b</sub>:** Machiavellianism increases action inertia.

**H<sub>1c</sub>:** Machiavellianism increases psychological inertia.

**H<sub>1d</sub>:** Narcissism increases insight inertia.

**H<sub>1e</sub>:** Narcissism increases action inertia.

**H<sub>1f</sub>:** Narcissism increases psychological inertia.

**H<sub>1g</sub>:** Psychopathy increases insight inertia.

**H<sub>1h</sub>:** Psychopathy increases action inertia.

**H<sub>1i</sub>:** Psychopathy increases psychological inertia.

## 2.2. Sampling

The population of the research consists of tourism sector employees who work in accommodation facilities throughout Turkey and have at least 2 years of experience in the sector. Considering the impossibility of reaching the entire research population, sampling was used. According to TUIK June 2023 data, there are a total of 369300 insured employees working in accommodation facilities across Turkey. For the sample calculation, a universal sample calculation was used, and it was calculated that at least 322 participants should be reached at a confidence level of 95% that it is within  $\pm 5\%$  of the researched value and a population proportion of 29,74% (percentage of accommodation facility employees to all tourism sector employees) (Del Águila and González-Ramírez, 2014). To reach the research sample, questionnaires were delivered in printed form to accommodation facilities throughout Turkey and responses were received from 412 participants in total. The responses of 53 participants were eliminated during the analysis due to eligibility problems and the research sample consisted of 359 participants.

## 2.3. Data Collection Tools

The questionnaire form used to collect the research data consists of three parts: Demographic Information Form, Dark Triad Scale (DTS) and Organizational Inertia Scale (OIS). Demographic Information Form was prepared by the researcher and consists of four items including gender, age, income level and number of years of experience in the sector.

In the second part of the form, the DTC Scale developed by Jones and Paulhus (2014) and adapted into Turkish by Özsoy, Rauthmann, Jonason, and Ardiç (2017) was used. The 7-point Likert-type scale consists of 27 items and includes 3 factors: Machiavellianism (MCV) (items 1-9), narcissism (NRC) (items 10-18) and psychopathy (PSY) (items 19-27). In the Turkish adaptation study conducted by Özsoy et al. Cronbach's alpha coefficients were calculated as 0,70 for Machiavellianism factor, 0,79 for narcissism factor and 0,79 for psychopathy factor.

In the third part of the form, the OIS developed by Godkin and Allcorn (2008) and adapted into Turkish by Orçanlı et al. (2020) was used. The scale consists of 13 items and is 7-point Likert-type. The scale has 3 factors: Insight Inertia (INI) (4 items), Action Inertia (ACI) (5 items) and Psychological Inertia (PSI) (4 items). In the Turkish adaptation study, Cronbach's alpha coefficients of the scale were calculated as 0.507 for INI, 0.609 for ACI, 0.758 for PSI and 0.784 for the overall scale.



## 2.4. Analysis Procedure

SPSS 26.00 and SmartPLS 4 were used to analyze the research data. In the data analysis, the accuracy and appropriateness of the participant responses were first evaluated with SPSS 26.00, and participant responses that distorted the analysis were excluded from the analysis. After the data set was ready for analysis, Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were applied to the scales and construct validity was checked. Reliability and normal distribution tests were then conducted. In the following steps, descriptive statistics and Pearson Correlation Analysis are given. For testing the hypothesis Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) is used. The findings were evaluated at 95% confidence interval and 5% significance level.

## 3. FINDINGS

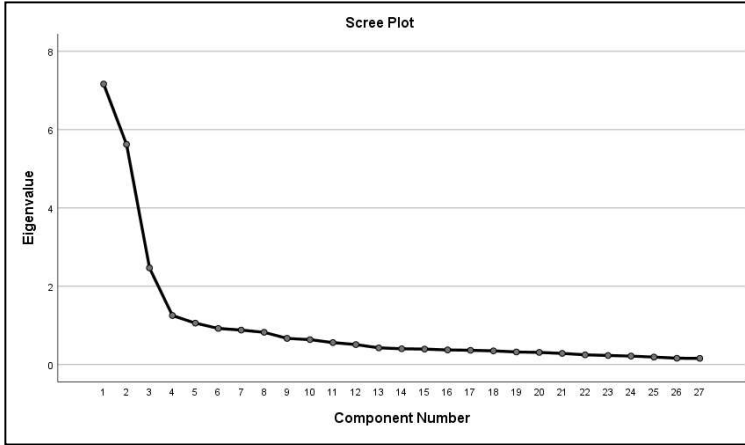
Accuracy and missing data analyses were conducted to prepare the data set for the analyses. In the missing data analysis, 27 participants who left more than 20% of the questions blank were excluded from the analyses within the framework of Little's (1988) theory. Little's MCAR test (Little, 1988) was used for accuracy assessment and 9 participants with inappropriate answers were also excluded from the analyses and the continuous data left blank by the remaining 376 participants were filled with the mean value of the series and discontinuous data with the median of the series and the data were made ready for analysis.

In the data set consisting of 376 participants, Kurtosis and Skewness values were evaluated on item basis. Taking into account the Skewness and Kurtosis values between +1.5 and -1.5 as predicted by Tabachnick, Fidell, and Ullman (2013), z values were checked for the items that were considered problematic and the responses of 17 participants who were found to distort the data set were deleted. The main analyses were conducted with the remaining 359 participants.

Before determining the factor structures of the scales, the internal consistency values of the scales were checked with Cronbach's Alpha coefficients. Accordingly, the internal consistency of DTS was 0,854 and the internal consistency of OIS was 0,801. As explained by Hair, Black, Babin, and Anderson (2014), Cronbach's alpha values of 0,70 and above are at an acceptable level and it is seen that the research scales do not have internal consistency problems.

After the internal consistency analyses, factor analyses were conducted. Firstly, EFA was conducted to determine the factor structure of the scales. In EFA, the principal components method and the Direct Oblimin technique were used while performing orthogonal rotation.

In the EFA applied to the DTS, the *KMO* value was calculated as 0,865 and the results of Barlett's Test of Sphericity were calculated as  $x^2=5032.770$ ,  $df=351$  and  $p=0.000$ . According to the literature, *KMO* values greater than 0,60 indicate that the variables have the power to predict each other closely; *p* values less than 0,05 in Barlett's Test of Sphericity test indicate that there is a sufficient relationship between the variables (Hair et al., 2014). Accordingly, the *KMO* and Barlett's Test of Sphericity values of the DTS are within the relevant reference range and the scale is suitable for factor analysis. The Scree Plot showing how many factors the scale is clustered under according to EFA is presented in Figure 1.



**Figure 1.** Dark Triad Scale Scree Plot

According to Figure 1, DTS is clustered under 3 factors, similar to Özsoy et al. (2017). However, the 3-factor structure explains 56,509% of the variance of the scale. The factor loadings of each item and the results showing in which factors the items are clustered are presented in Table 1.

**Table 1.** Dark Triad Scale EFA Structure Matrix

|      | PSY   | MCV   | NRC   |
|------|-------|-------|-------|
| PSY2 | 0,781 |       |       |
| PSY4 | 0,744 |       |       |
| PSY3 | 0,735 |       |       |
| PSY5 | 0,730 |       |       |
| PSY1 | 0,724 |       |       |
| PSY6 | 0,723 |       |       |
| PSY7 | 0,698 |       |       |
| PSY8 | 0,693 |       |       |
| PSY9 | 0,676 |       |       |
| MCV5 |       | 0,843 |       |
| MCV1 |       | 0,826 |       |
| MCV7 |       | 0,806 |       |
| MCV3 |       | 0,802 |       |
| MCV9 |       | 0,800 |       |
| MCV8 |       | 0,773 |       |
| MCV2 |       | 0,767 |       |
| MCV6 |       | 0,762 |       |
| MCV4 |       | 0,739 |       |
| NRC8 |       |       | 0,799 |
| NRC4 |       |       | 0,775 |
| NRC9 |       |       | 0,754 |
| NRC6 |       |       | 0,746 |
| NRC2 |       |       | 0,720 |
| NRC3 |       |       | 0,680 |
| NRC7 |       |       | 0,661 |
| NRC1 |       |       | 0,649 |
| NRC5 |       |       | 0,579 |

In the EFA of DTS, similar results were obtained with the factors and item distributions related to the factors in Özsoy et al. (2017) study. Accordingly, the scale has a 3-factor structure as Machiavellianism (9 items), Narcissism (9 items) and Psychopathy (9 items). In order to check the appropriateness of this structure, CFA should be conducted. The CFA for the DTS was conducted with Smart PLS 4 through the CB module, and the measurement model is presented in Figure 2, and the fit indices and comparison with the literature are presented in Table 2:

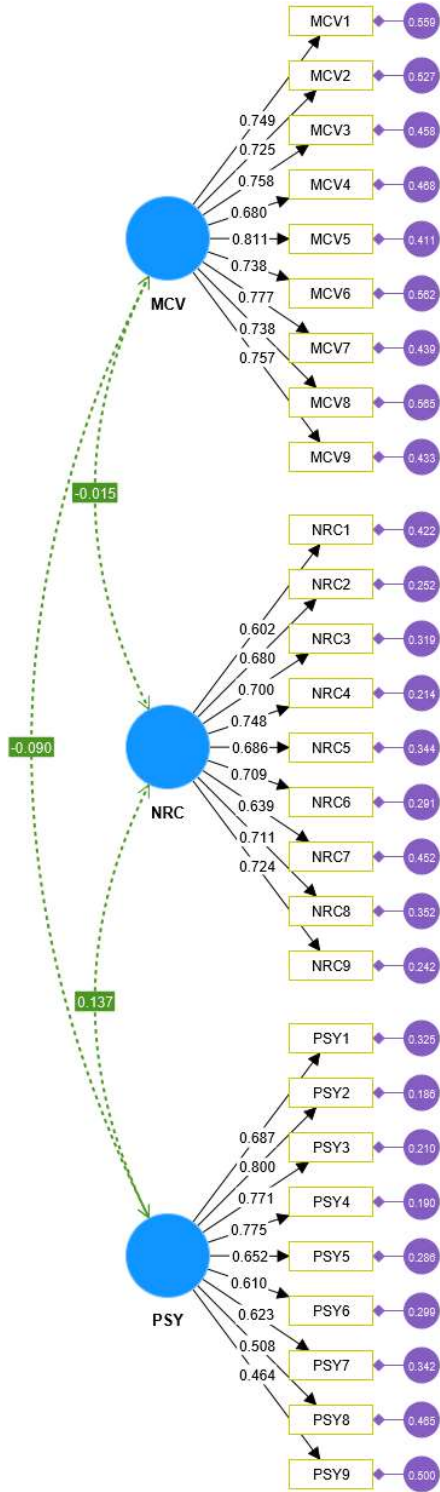


Figure 2. Dark Triad Scale CFA Model

**Table 2.** Dark Triad Scale Fit Indices

| Fit Indices | Scale Model | Perfect Fit Criterion      | Acceptable Criterion     | Fit Evaluation |
|-------------|-------------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| $\chi^2/df$ | 4,224       | $0 \leq \chi^2/df \leq 3$  | $3 < \chi^2/df \leq 5$   | Acceptable fit |
| RMSEA       | 0,075       | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$   | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$ | Acceptable fit |
| CFI         | 0,907       | $0,95 \leq CFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq CFI < 0,95$   | Acceptable fit |
| NFI         | 0,903       | $0,95 \leq NFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq NFI < 0,95$   | Acceptable fit |
| AGFI        | 0,849       | $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$ | $0,85 \leq AGFI < 0,90$  | Acceptable fit |
| GFI         | 0,917       | $0,95 \leq GFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq GFI < 0,95$   | Acceptable fit |

*The criterias for perfect and acceptable fit are taken from Hair, Babin, and Krey (2017), Byrne (2013), and Mulaik, James, Van Alstine, Bennett, Lind, and Stilwell (1989).*

According to the CFA results in Figure 2 and Table 2, the scale meets the final fit criteria. Following these results, the construct validity and Fornell and Larcker's (1981) Discriminant Validity, results are presented in Table 3.

**Table 3.** Dark Triad Scale Construct and Discriminant Validity

|     | CR    | AVE   | MCV    | NRC   | PSY   |
|-----|-------|-------|--------|-------|-------|
| MCV | 0,942 | 0,644 | 0,802  |       |       |
| NRC | 0,971 | 0,788 | -0,035 | 0,887 |       |
| PSY | 0,958 | 0,723 | -0,199 | 0,519 | 0,850 |

*CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted*

The values in Table 3 meet the conditions stipulated by Hu and Bentler (1999). According to this information, the DTS has construct and discriminant validity.

In the EFA applied to the OIS, the *KMO* value was 0,786 and Barlett's Test of Sphericity results were calculated as  $\chi^2=2148,614$ ,  $df=78$  and  $p=0.000$ . Accordingly, the *KMO* and Barlett's Test of Sphericity values of OIS are within the relevant reference range and the scale is suitable for factor analysis (Hair et al., 2014). The Scree Plot showing how many factors the scale was clustered under according to EFA is presented in Figure 3.



**Figure 3.** Organizational Inertia Scale Scree Plot

According to Figure 3, OIS is clustered under 3 factors similar to Orçanlı et al. (2020). However, the 3-factor structure explains 66,443% of the variance of the scale. The factor loadings of each OIS item and the results showing in which factors the items are clustered are presented in Table 4.

**Table 4.** Organizational Inertia Scale EFA Structure Matrix

|      | INI   | ACI   | PSI   |
|------|-------|-------|-------|
| INI3 | 0,869 |       |       |
| INI2 | 0,850 |       |       |
| INI4 | 0,841 |       |       |
| INI1 | 0,635 |       |       |
| ACI3 |       | 0,894 |       |
| ACI5 |       | 0,856 |       |
| ACI2 |       | 0,851 |       |
| ACI4 |       | 0,848 |       |
| ACI1 |       | 0,666 |       |
| PSI2 |       |       | 0,848 |
| PSI3 |       |       | 0,831 |
| PSI4 |       |       | 0,770 |
| PSI1 |       |       | 0,723 |

In the EFA of OIS, similar results were obtained with the factors and item distributions related to the factors in Orçanlı et al. (2020) study. Accordingly, the scale has a 3-factor structure as Insight Inertia (4 items), Action Inertia (5 items) and Psychological Inertia (4 items). In order to check the appropriateness of this structure, CFA should be conducted. The CFA for OIS was conducted with Smart PLS 4 through the CB module and the measurement model is presented in Figure 4 and the fit indices and comparison with the literature are presented in Table 5:

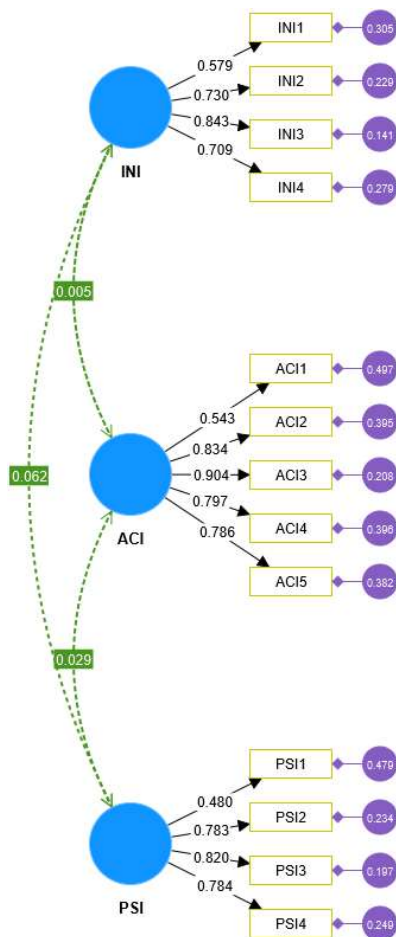


Figure 4. Organizational Inertia Scale CFA Model

Table 5. Organizational Inertia Scale Fit Indices

| Fit Indices | Scale Model | Perfect Fit Criterion      | Acceptable Criterion     | Fit Evaluation |
|-------------|-------------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| $\chi^2/df$ | 4,301       | $0 \leq \chi^2/df \leq 3$  | $3 < \chi^2/df \leq 5$   | Acceptable fit |
| RMSEA       | 0,076       | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$   | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$ | Acceptable fit |
| CFI         | 0,907       | $0,95 \leq CFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq CFI < 0,95$   | Acceptable fit |
| NFI         | 0,897       | $0,95 \leq NFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq NFI < 0,95$   | Acceptable fit |
| AGFI        | 0,855       | $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$ | $0,85 \leq AGFI < 0,90$  | Acceptable fit |
| GFI         | 0,901       | $0,95 \leq GFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq GFI < 0,95$   | Acceptable fit |

According to the CFA results in Figure 4 and Table 5, the scale complies with the final fit criteria. Following these results, the construct validity and Fornell and Larcker's (1981) Discriminant Validity, results are presented in Table 6.

**Table 6.** Organizational Inertia Scale Construct and Discriminant Validity

|     | CR    | AVE   | INI   | ACI   | PSI   |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| INI | 0,976 | 0,895 | 0,946 |       |       |
| ACI | 0,965 | 0,876 | 0,027 | 0,936 |       |
| PSI | 0,968 | 0,888 | 0,167 | 0,419 | 0,942 |

The values in Table 6 meet the conditions stipulated by Hu and Bentler (1999). According to this information, OIS has construct and discriminant validity.

According to the CFA results, both scales showed a three-factor structure in parallel with the literature. Following these results, descriptive statistics and Cronbach's Alpha coefficients for the scale factors were determined and the results are presented in Table 5.

**Table 7.** Descriptive Statistics and Reliability of Scales

| Scale | $\bar{X} \pm ss$ | Range     | Kurtosis | Skewness | Cronbach Alfa |
|-------|------------------|-----------|----------|----------|---------------|
| MCV   | 3,11±0,83        | 1,00-6,98 | -0,26    | -0,61    | 0,924         |
| NRC   | 4,07±0,57        | 1,89-7,00 | 1,20     | -0,73    | 0,895         |
| PSY   | 3,76±0,52        | 1,78-7,00 | 1,27     | -0,01    | 0,877         |
| INI   | 3,77±0,56        | 2,00-7,00 | 0,75     | 0,21     | 0,806         |
| ACI   | 3,36±,85         | 1,00-7,00 | 0,70     | -0,91    | 0,883         |
| PSI   | 3,76±,64         | 1,75-7,00 | 0,69     | -0,24    | 0,810         |

When the data in Table 7 were analyzed, it was determined that the Skewness and Kurtosis values of the factors related to the research scales remained within the range of -1,5 and +1,5 as predicted by the literature (Tabachnick et al., 2013). Accordingly, the research data are normally distributed and the use of parametric tests is appropriate. In addition, it was determined that the Cronbach's Alpha coefficient of the factors of both scales was above 0,70. As explained by Hair et al. (2014), Cronbach's Alpha values of 0,70 and above are at an acceptable level and these results reveal that the research scales are reliable.



**Table 8.** Sample Characteristic

|                  |                    | Frequency | Percentage |
|------------------|--------------------|-----------|------------|
| Gender           | Female             | 215       | 59,90      |
|                  | Male               | 144       | 40,10      |
| Age (Generation) | Generation Z       | 71        | 19,80      |
|                  | Generation Y       | 251       | 69,90      |
|                  | Generation X       | 37        | 10,30      |
| Income           | Low                | 89        | 24,80      |
|                  | Moderate           | 214       | 59,60      |
|                  | High               | 56        | 15,60      |
| Experience       | 2-5 years          | 179       | 49,90      |
|                  | 6-10 years         | 88        | 24,50      |
|                  | More than 10 years | 92        | 25,60      |

According to Table 8, 59,90% of the sample is female. While the majority of the sample is Generation Y with 69,90%, the majority of the sample has a moderate income with 59,60%. In terms of work experience, it is seen that the majority with 49,90% have 2-5 years of experience.

**Table 9.** Correlation Analysis

|     | MCV     | NRC    | PSY    | INI    | ACI    | PSI |
|-----|---------|--------|--------|--------|--------|-----|
| MCV | 1       |        |        |        |        |     |
| NRC | -,016   | 1      |        |        |        |     |
| PSY | -,168** | ,448** | 1      |        |        |     |
| INI | -,274** | ,417** | ,410** | 1      |        |     |
| ACI | ,250**  | ,185** | ,107*  | ,064   | 1      |     |
| PSI | -,026   | ,364** | ,410** | ,369** | ,171** | 1   |

According to Table 9, MCV is negatively correlated with INI ( $p=0,000$  and  $r=-0,274$ ) and positively correlated with ACI ( $p=0,000$  and  $r=0,250$ ). Positive relationships were found between NRC and INI ( $p=0,000$  and  $r=0,417$ ), ACI ( $p=0,000$  and  $r=0,185$ ) and PSI ( $p=0,000$  and  $r=0,364$ ). There are also positive relationships between PSY and INI ( $p=0,000$  and  $r=0,410$ ), ACI ( $p=0,043$  and  $r=0,107$ ) and PSI ( $p=0,000$  and  $r=0,410$ ).

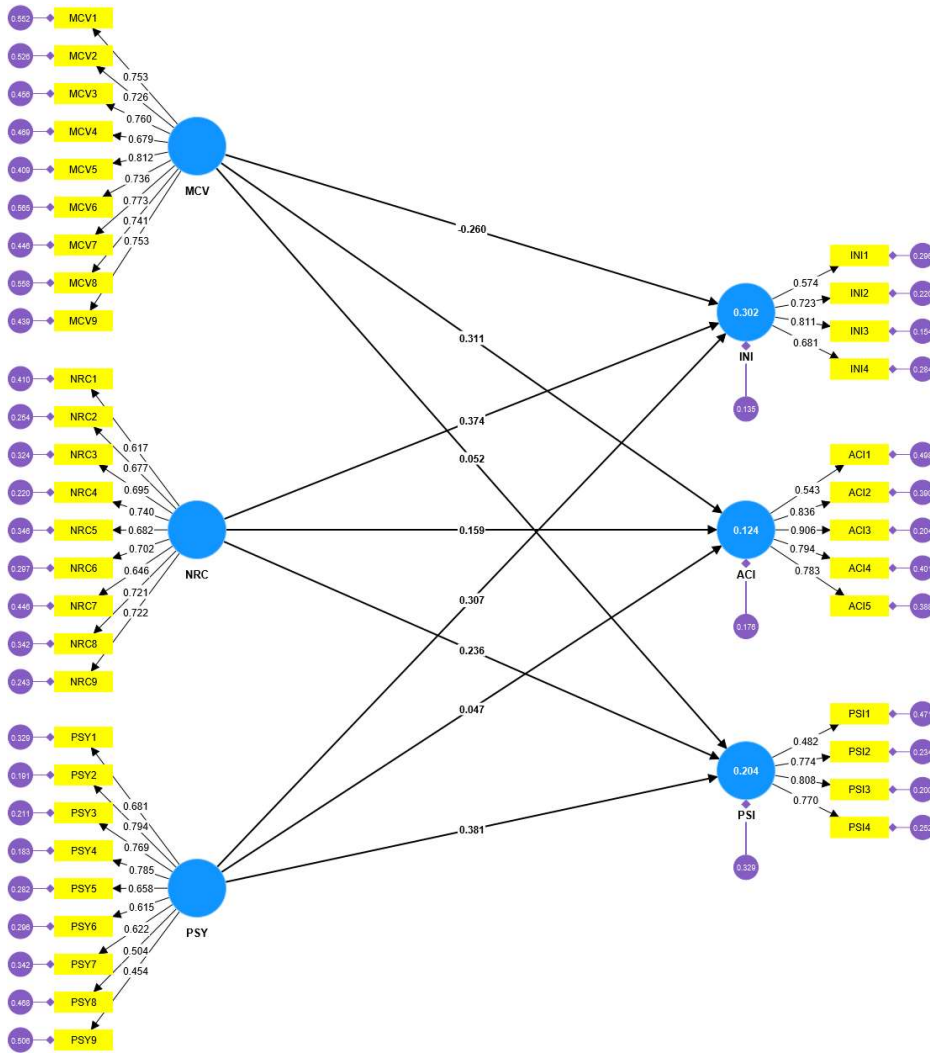


Figure 5. CB-SEM Analysis

Following the correlation analysis, CB-SEM was conducted to test the research model. The fit indices for the analysis are presented in Table 10.

Table 10. CB-SEM Analysis Fit Indices

| Fit Indices | Scale Model | Perfect Fit Criterion      | Acceptable Criterion     | Fit Evaluation |
|-------------|-------------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| $\chi^2/df$ | 3,269       | $0 \leq \chi^2/df \leq 3$  | $3 < \chi^2/df \leq 5$   | Acceptable fit |
| RMSEA       | 0,079       | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$   | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$ | Acceptable fit |
| CFI         | 0,896       | $0,95 \leq CFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq CFI < 0,95$   | Acceptable fit |
| NFI         | 0,931       | $0,95 \leq NFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq NFI < 0,95$   | Acceptable fit |
| AGFI        | 0,824       | $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$ | $0,85 \leq AGFI < 0,90$  | Acceptable fit |
| GFI         | 0,856       | $0,95 \leq GFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq GFI < 0,95$   | Acceptable fit |

According to the CB-SEM results in Table 10, the research model complies with the final fit criteria.

Accordingly, path coefficients are presented in Table 11.

**Table 11.** Path Analysis Coefficients

|                               | $\beta$ | sd    | t     | p            |
|-------------------------------|---------|-------|-------|--------------|
| MCV -> INI (H <sub>1a</sub> ) | -0,26   | 0,065 | 3,98  | <b>0,000</b> |
| MCV -> ACI (H <sub>1b</sub> ) | 0,311   | 0,073 | 4,27  | <b>0,000</b> |
| MCV -> PSI (H <sub>1c</sub> ) | 0,052   | 0,07  | 0,743 | 0,458        |
| NRC -> INI (H <sub>1d</sub> ) | 0,374   | 0,077 | 4,888 | <b>0,000</b> |
| NRC -> ACI (H <sub>1e</sub> ) | 0,159   | 0,072 | 2,218 | <b>0,027</b> |
| NRC -> PSI (H <sub>1f</sub> ) | 0,236   | 0,085 | 2,766 | <b>0,006</b> |
| PSY -> INI (H <sub>1g</sub> ) | 0,307   | 0,08  | 3,83  | <b>0,000</b> |
| PSY -> ACI (H <sub>1h</sub> ) | 0,047   | 0,079 | 0,603 | 0,547        |
| PSY -> PSI (H <sub>1i</sub> ) | 0,381   | 0,077 | 4,966 | <b>0,000</b> |

According to Table 11, MCV increases ACI ( $\beta=0,331$  ve  $p=0,000$ ) and decreases INI ( $\beta=-0,26$  ve  $p=0,000$ ). NRC increases ACI ( $\beta=0,159$  ve  $p=0,027$ ), INI ( $\beta=0,374$  ve  $p=0,000$ ) and PSI ( $\beta=0,236$  ve  $p=0,000$ ). PSY increases INI ( $\beta=0,307$  ve  $p=0,000$ ) and PSI ( $\beta=0,381$  ve  $p=0,000$ ). According to this findings, H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1d</sub>, H<sub>1e</sub>, H<sub>1f</sub>, H<sub>1g</sub> and H<sub>1i</sub> are accepted.

#### 4. DISCUSSION

The superiority of today's businesses in competitive conditions lies in understanding the complex relationship between individual tendencies and organizational dynamics. In particular, the concept of organizational inertia, which directly describes the adaptability and responsiveness of businesses, needs to be evaluated. Although various studies have been conducted on organizational inertia in the literature, its relationship with the dark triad, which represents the dark side of personality, has not yet been addressed. Considering this gap, this study aims to determine the relationship between dark triad and organizational inertia in the tourism sector.

According to the research findings, MCV increases ACI and decreases INI. While Machiavellian individuals pursue their own interests and act with the desire for personal gain (Özsoy, 2019), they may tend to protect existing resources by considering that resources are scarce within the organization. When examined in terms of the Conservation of Resources Theory (COR), this desire for conservation is based on the behavior of maintaining the strategic advantage within the organization and maintaining the power held by the individual (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl and Westman, 2014). As a natural consequence, resistance to change and action inertia are inevitable. In a study conducted by Belschak, Jacobs, Giessner, Horton and Bayerl (2020), it was determined that employees with high levels of Machiavellianism are more resistant to organizational change and as a result, they show low organizational commitment and high turnover intention. According to this research, the transformation of resistance to change into low organizational commitment and high turnover intention can be considered as action inertia. However, in terms of Social Exchange Theory (SET), the fact that Machiavellian individuals engage in a calculated exchange of resources to maximize their gains may

make them open to new insights within the organization (Cook, Cheshire, Rice and Nakagawa, 2013). These individuals may create social capital through selective adoption of innovative ideas within the scope of insight inertia and use it as a strategy of manipulation or exploitation. Choi, Ha and Choi (2022) concluded that Machiavellian leadership increases change-oriented organizational citizenship. In the study, leaders' use of participatory humor despite their Machiavellian attitudes can be considered as a manipulation method used to create social capital and, in this context, it can be inferred that Machiavellianism reduces insight inertia.

According to the second finding of the study, NRC increases INI, ACI and PSI. As with Machiavellian individuals, narcissistic organizational members inevitably exhibit insight inertia and action inertia within the COR framework, resisting change on the basis of potentially inflated self-perception and unwillingness to consider alternative perspectives (Halbesleben et al., 2014; Kanten et al., 2015; Edershile and Wright, 2022). However, cognitive biases and rigid mental models of narcissistic individuals may create psychological inertia, and psychological inertia may turn into insight inertia and action inertia over time. Liu, Zhang, Gupta, Zheng and Wu (2022) found a negative relationship between the level of narcissism of managers and openness to information from other units. In the same study, it was theorized that in environments where inter-unit competition increases, the level of narcissism of managers also increases and this situation hinders the ability to process information within the organization more. Prevention of inter-unit information exchange can be considered as an outcome of organizational inertia. On the other hand, Leonelli, Ceci, and Masciarelli (2019) concluded that the level of start-up innovation decreases due to the increase in the narcissism level of entrepreneurs. It can be thought that narcissistic entrepreneurs' adoption of organizational inertia by moving away from technological developments within the framework of their egos leads to this result.

According to the third finding of the study, PSY increases ACI and PSI. Narcissistic individuals, who are characterized by impulsivity, low-level anxiety, lack of empathy and a tendency to engage in anti-social behavior (Bogaerts et al., 2012; Set, 2020), may lack the ability to effectively process and learn from alternative perspectives or feedback. In terms of Social Learning Theory, psychopathic traits distract the organizational member from being open to innovation (Akers and Jennings, 2015). As a result of these traits, which are characterized by inertia of insight, it is inevitable that organizational learning will slow down or stop (Ganz, 2018). However, since prejudices and rigid mental models are very strong in these individuals (Furtner et al., 2011), a psychological resistance mechanism may develop against change and transformation within the framework of manipulation and self-serving desire. As a result, the emergence of psychological inertia is inevitable. Erkutlu and Chafra (2019) concluded that leader psychopathy increases organizational deviance and distracts from organizational goals and current strategies. Deviation from organizational goals and outdated strategies can be considered as a sign of organizational inertia. On the other hand, Serenko and Choo (2020) found that psychopathy increases information sabotage in the workplace and this trait becomes contagious among team members. Considering that organizational learning will decrease and organizational inertia will emerge in organizational environments where knowledge sabotage is experienced, it can be said that this result is parallel to the current research finding.

## 5. CONCLUSION

The research results clarify the relationship between the dark triad and organizational inertia through tourism employees in Turkey. Machiavellianism has been found to reduce insight inertia and there is a

potential adaptability and openness to change in Machiavellian individuals. However, the increase in the action inertia of these individuals suggests that these individuals, who see every path to success as permissible, may experience delays in decision-making mechanisms regarding change. On the other hand, the fact that narcissism causes an increase in all dimensions of inertia points to the resistance of the inflated ego of these individuals to change and potential difficulties in organizational sensitivity. The fact that psychopathy increases insight inertia along with psychological inertia indicates that these individuals may hinder organizational change and development due to their lack of empathy, antisociality and rigid sets woven into cognitive resources.

The effects of the dark side of personality on organizational inertia show that understanding personality structures is important for businesses. The presence of individuals with dark triad in the organization is a potential threat to organizational learning and innovation as well as organizational cohesion and performance. In this context, it is recommended to evaluate the personality traits of organizational members and potential members to shape recruitment processes on the basis of personality traits, and to organize training and development activities in order to use the dark personality traits of employees for the benefit of the organization. The dangers of organizational inertia for the competitive environment should be taken into consideration and strategies should be developed to overcome these threats and to produce a dynamic and agile organizational culture.

The most important limitation of the study is that it was conducted with a sample of 359 people working only in accommodation establishments in the tourism sector. It is thought that the relationship between dark triad and organizational inertia can be examined in more detail by selecting samples from different sectors in future studies. In addition, the use of self-report scales within the scope of the study is another limitation. Although these scales provide fast data access, the subjective responses they contain may pose an obstacle in terms of the reliability of the research. In this context, peer evaluations, in-depth interviews and objective performance data can be used in future studies. On the other hand, there is no research in the literature that reveals the relationship between the dark triad and organizational inertia, and research on both dark triad and organizational inertia is limited. Considering this limitation, it is suggested that future research should be conducted on the relationship between these two variables as well as their antecedents and successors.

## KAYNAKÇA

- Abou-Shouk, M., Zoair, N., Aburumman, A., & Abdel-Jalil, M. (2022). The effect of personality traits and knowledge-sharing on employees' innovative performance: A comparative study of Egypt and Jordan. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101024. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101024>
- Akers, R. L., & Jennings, W. G. (2015). Social learning theory. *The handbook of criminological theory*, 230-240. <https://doi.org/10.1002/9781118512449.ch12>
- AL-Abrow, H., Thajil, K. M., Abdullah, H. O., & Abbas, S. (2020). The dark triad and organizational citizenship behavior in health care: The moderating role of positive emotions. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 6-17. <https://doi.org/10.1002/joe.22010>
- Arlı, D., Ölmez, C. Ö. & Akduman, Y. S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1), 73-91. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/57009>
- Balcı, B., & Alkan, A. (2021). Sağlık kurumlarında örgütsel ataletin incelenmesine yönelik kavramsal bir çalışma. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 3(1), 52-63. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1661651>
- Belschak, F. D., Jacobs, G., Giessner, S. R., Horton, K. E., & Bayerl, P. S. (2020). When the going gets tough: Employee reactions to large-scale organizational change and the role of employee Machiavellianism.

- Journal of Organizational Behavior, 41(9), 830-850. <https://doi.org/10.1002/job.2478>
- Bogaerts, S., Polak, M., Spreen, M., & Zwets, A. (2012). High and low aggressive narcissism and anti-social lifestyle in relationship to impulsivity, hostility, and empathy in a group of forensic patients in the Netherlands. *Journal of Forensic Psychology Practice*, 12(2), 147-162. <https://doi.org/10.1080/15228932.2012.650144>
- Bolelli, M. (2018). Narsistik kişilik özelliklerinin işe bağlılığa etkileri: Örnek bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 185-199. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2018.4.3.005>
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Oxford: Routledge.
- Cesinger, B., Gundolf, K., Hughes, M., Khedhaouria, A., & Montani, F. (2022). The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: effects on organizational commitment. *Review of Managerial Science*, 1-33. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00571-3>
- Choi, Y., Ha, S. B., & Choi, D. (2022). Leader humor and followers' change-oriented organizational citizenship behavior: the role of leader Machiavellianism. *Behavioral Sciences*, 12(2), 22. <https://doi.org/10.3390/bs12020022>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *Handbook of social psychology*, 61-88. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3)
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9)
- Del Águila, M. R., & González-Ramírez, A. R. (2014). Sample size calculation. *Allergologia et immunopathologia*, 42(5), 485-492. <https://doi.org/10.1016/j.aller.2013.03.008>
- Dolan, M., & Doyle, M. (2007). Psychopathy: Diagnosis and implications for treatment. *Psychiatry*, 6(10), 404-408. <https://doi.org/10.1016/j.mppsy.2007.07.005>
- Düger, Y. S., & Ciner, A. (2023). Girişimci ve yenilikçi davranışların oluşumunda kişilik özelliklerinin etkisi: Psikolojik sermayenin aracı rolü. *Business Economics and Management Research Journal*, 6(1), 100-121. <https://doi.org/10.58308/bemarej.1246816>,
- Edershile, E. A., & Wright, A. G. (2022). Narcissism dynamics. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(1), e12649. <https://doi.org/10.1111/spc3.12649>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader psychopathy and organizational deviance: the mediating role of psychological safety and the moderating role of moral disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 197-213. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2018-0154>.
- Ersolak, Ş., & Üstün, F. (2020). Örgüt ikliminin işyeri nezaketsizliği üzerine etkisinde makyavelist kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 433-460. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.657279>
- Fırın, S., & Sevim, Ş. (2022). Kişilik özelliklerinin yenilikçi davranış etkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1189-1200. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1435>
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011). The self-loving self-leader: An examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(3), 369-379. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.369>
- Ganz, S. C. (2018). Ignorant decision making and educated inertia: Some political pathologies of organizational learning. *Organization Science*, 29(1), 39-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1164>

- Geiger, D., & Antonacopoulou, E. (2009). Narratives and organizational dynamics: Exploring blind spots and organizational inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 411-436. <https://doi.org/10.1177/0021886309336402>
- Giambatista, R. C., & Hoover, J. D. (2018). Narcissism and teamwork skill acquisition in management education. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(1), 55–74. <https://doi.org/10.1037/mgr0000064>
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2009). Institutional narcissism, arrogant organization disorder and interruptions in organizational learning. *The Learning Organization*, 16(1), 40-57. <https://doi.org/10.1108/09696470910927669>
- Hair J., Black W., Babin B. & Anderson R. (2014). *Multivariate Data Analysis*, 7th edn, Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom.
- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163-177. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hamstra, M. R., Schreurs, B., Jawahar, I. M., Laurijssen, L. M., & Hünermund, P. (2021). Manager narcissism and employee silence: A socio-analytic theory perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 29-54. <https://doi.org/10.1111/joop.12337>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0047>.
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112-116. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.026>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679–682. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The leadership quarterly*, 20(6), 855-875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29 (2), 365-391. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30606>
- Karaaziz, M., & Atak, İ. E. (2013). Narsisizm ve narsisizmle ilgili araştırmalar üzerine bir gözden geçirme. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 1(2), 44-59. <https://doi.org/10.7816/nesne-01-02-03>
- Larsen, E. R., & Lomi, A. (1999). Resetting the clock: a feedback approach to the dynamics of organisational inertia, survival and change. *Journal of the Operational Research Society*, 50(4), 406-421. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600722>
- Leonelli, S., Ceci, F., & Masciarelli, F. (2019). “I am apt to show off”: exploring the relationship between entrepreneurs’ narcissism and start-up innovation. *SINERGIE*, 37(3), 39-62. [https://ricerca.unich.it/bitstream/11564/722710/1/6\\_A\\_S.Leonelli%2C%20F.Ceci%2C%20F.Masciarelli%20Sinergie.pdf](https://ricerca.unich.it/bitstream/11564/722710/1/6_A_S.Leonelli%2C%20F.Ceci%2C%20F.Masciarelli%20Sinergie.pdf)

- Little, R. J. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American statistical Association*, 83(404), 1198-1202. <https://doi.org/10.1080/01621459.1988.10478722>.
- Liu, X., Zhang, L., Gupta, A., Zheng, X., & Wu, C. (2022). Upper echelons and intra-organizational learning: How executive narcissism affects knowledge transfer among business units. *Strategic Management Journal*, 43(11), 2351-2381. <https://doi.org/10.1002/smj.3406>
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, 78, 68-77. <https://hbswk.hbs.edu/archive/narcissistic-leaders-the-incredible-pros-the-inevitable-cons>
- Magnusson, D., & Torestad, B. (1993). A holistic view of personality: A model revisited. *Annual review of psychology*, 44(1), 427-452. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.002235>
- Mareš, J. (2018). Resistance of health personnel to changes in healthcare. *Kontakt*, 20(3), e262-e272. <https://doi.org/10.1016/j.kontakt.2018.04.002>
- Martin, R. A., Lastuk, J. M., Jeffery, J., Vernon, P. A., & Veselka, L. (2012). Relationships between the Dark Triad and humor styles: A replication and extension. *Personality and Individual Differences*, 52(2), 178-182. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.10.010>
- McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 192-210. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.192>
- McMillan, C. J., & Overall, J. S. (2017). Crossing the chasm and over the abyss: Perspectives on organizational failure. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 271-287. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0018>
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003>
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.430>.
- Munck af Rosenschöld, J., Rozema, J. G., & Frye-Levine, L. A. (2014). Institutional inertia and climate change: a review of the new institutionalist literature. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 5(5), 639-648. <https://doi.org/10.1002/wcc.292>
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on psychological science*, 12(2), 183-204. <https://doi.org/10.1177/1745691616666070>
- Nakagawa, M., & Watanabe, C. (2007). Moving beyond organizational inertia as a survival strategy for resource-based industry in a service-oriented economy: lessons from cross-sector technology spillover in the nonferrous metal industry. *Journal of Services Research*, 7(1), 7+. <https://link.gale.com/apps/doc/A186862338/AONE?u=anon~f09463f1&sid=googleScholar&xid=a6f36aa0>
- Naktiyok, S., Zengin, Y., & Yıldırım, S. K. (2019). Yöneticilerin Karanlık Kişiliklerinin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Muhalefete Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2474-2491. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.753>
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Orçanlı, K., Bekmezci, M., & Fırat, Z. M. (2020). "Örgütsel Atalet Ölçeği" nin Türkçeye Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(4), 1735-1753. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1250736>



- Özsoy, E. (2019). Yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 22(1), 194-203. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.501108>
- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 24(2), 391-406. <https://doi.org/10.18657/yonveek.297733>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. Journal of research in personality, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?. International Journal of selection and Assessment, 10(1-2), 126-134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Peskir, G. (2022). On Newton's First Law of Motion. Axioms, 11(7), 319. <https://doi.org/10.3390/axioms11070319>
- Pileh, I., & Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. Journal of Business Ethics, 128, 83-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2081-3>
- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2013). The perceived attractiveness and traits of the Dark Triad: Narcissists are perceived as hot, Machiavellians and psychopaths not. Personality and Individual Differences, 54(5), 582-586. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.005>
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. The leadership quarterly, 17(6), 617-633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Satornino, C. B., Allen, A., Shi, H., & Bolander, W. (2023). Understanding the performance effects of "Dark" salesperson traits: Machiavellianism, narcissism, and psychopathy. Journal of Marketing, 87(2), 298-318. <https://doi.org/10.1177/00222429221113254>
- Schilbach, M., Baethge, A., & Rigotti, T. (2020). Why employee psychopathy leads to counterproductive workplace behaviours: an analysis of the underlying mechanisms. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(5), 693-706. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1739650>
- Sedikides, C. (2021). In search of narcissus. Trends in Cognitive Sciences, 25(1), 67-80. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2020.10.010>
- Serçeoğlu, N. (2013). Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etkisi. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 8(31), 5253-5273. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/179407>
- Serenko, A., & Choo, C. W. (2020). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: the role of narcissism, Machiavellianism, psychopathy, and competitiveness. Journal of Knowledge Management, 24(9), 2299-2325. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0416>
- Set, Z. (2020). Social malicious personalities: The dark triad. Psikiyatride Guncel Yaklasimler, 12(3), 318-329. <https://doi.org/10.18863/pgy.629950>
- Spurk, D., & Hirschi, A. (2018). The Dark Triad and competitive psychological climate at work: A model of reciprocal relationships in dependence of age and organization change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 27(6), 736-751. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1515200>
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. Social psychological and personality science, 7(2), 113-121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
- Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2018). "The Darkest of all" The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. Personality and Individual Differences, 134, 352-

356. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.026>

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). Using multivariate statistics. Boston, MA: Pearson.

Talak, K. (2022). Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ve Tükenmişlik İlişkisinde Motivasyonun Etkisi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 11(3), 1862-1889. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1120846>

Thibault, T., & Kelloway, E. K. (2020). The dark tetrad at work. *Human Performance*, 33(5), 406-424. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1802728>

Türkan, A., & Esmer, Y. (2019). Örgütsel atalet kavramına teorik bir bakış. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 525-534. <https://doi.org/10.30692/sisad.616334>

Van Witteloostuijn, A. (1998). Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. *Management Science*, 44(4), 501-519. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.4.501>

Walter, H. L., Anderson, C. M., & Martin, M. M. (2005). How subordinates' Machiavellianism and motives relate to satisfaction with superiors. *Communication Quarterly*, 53(1), 57-70. <https://doi.org/10.1080/01463370500056051>

## **MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ DEMOGRAFİK DAĞILIMININ MÜKELLEFLER SAYILARI İLE İLİŞKİSİ**

Hakan ALIUSTA <sup>1</sup>

**Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First):** 02.10.2023

**Makale Kabul Tarihi / Accepted:** 27.10.2023

**Atıf/©:** Aliusta, H. (2023). Muhasebe Meslek Mensuplarının Demografik Dağılımının Mükellefler Sayıları ile İlişkisi. Journal of Public Economy and Public Financial Management, 3(2), 99-116

### **Özet**

Meslek mensupları işletmelerin, kamu maliyesinin ve diğer paydaşların mali bilgi ihtiyacını disiplin ve sorumluluk içinde yerine getirmeye çalışan önemli bir görev yürütmektedir. Ayrıca mükellefler ile devlet arasında bir köprü vazifesi üstlenen muhasebe meslek mensupları, vergi sisteminin il bazında önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Muhasebecilik 1989 yılında çıkan yasa ile meslek niteliği kazanmış ve giderek büyüyen bir mesleki organizasyon haline gelmiştir. Bu süreçte mükellefler sayıları ile birlikte muhasebe meslek mensuplarının sayılarının da sürekli arttığı görülmektedir. Fakat meslek mensupları arasındaki haksız rekabet nedeniyle mükellefler sayılarına kota getirilmesine yönelik düşüncelerde artmaktadır. Bu araştırma Türkiye'deki muhasebe meslek mensupları ile gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin il bazında dağılımları arasındaki ilişkiyi 2018-2022 yılları arasında oransal ve istatistiksel olarak incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla ilgili yıllar arası bağımlı olmayan meslek mensubu sayıları ile mükellefler sayıları il bazında TÜRMÖB (Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği) ve GİB (Gelir İdaresi Başkanlığı) faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Analiz iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Öncelikle tespit edilen veriler arasında genel ve il bazında oran analizi yapılmış, meslek mensubu başına düşen ortalama vergi mükellefler sayılarının il bazında yoğunluk aralıkları belirlenmiştir. İl bazında meslek mensubu başına düşen gelir vergisi mükellefler sayısında yoğunluğun 40-49 mükellefler aralığında, kurumlar vergisi mükellefler sayısında 11-15 aralığında olduğu görülmüştür. Sonrasında aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için Spearman korelasyon analizi uygulanmış, illerdeki serbest çalışan meslek mensubu sayıları ve mükellefler sayıları arasındaki güçlü düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe Mesleği, Oran Analizi, İstatistik, Korelasyon, Vergi Mükellefiyeti

## **THE RELATIONSHIP OF THE DEMOGRAPHIC DISTRIBUTION OF ACCOUNTANT WITH THE NUMBER OF TAXPAYERS**

### **Abstract**

Accountants carry out an important task, trying to fulfill the financial information needs of businesses, public finance and other stakeholders in discipline and responsibility. In addition, accountants, who act as a bridge between taxpayers and the state, are seen as one of the most important elements of the tax system. Accountancy became a profession with the law enacted in 1989 and has become a growing professional organization. In this process, it is seen that the number of accountants is constantly increasing along with the number of taxpayers. However, due to unfair competition among the accountants, there is an increase in thoughts about imposing a quota on the number of taxpayers of accountants. This research aimed to examine the relationship between accountants and the distribution of income and corporate taxpayers on a provincial basis, proportionally and statistically, between 2018 and 2022 in Turkey. For this purpose, the number of non-dependent accountants and taxpayers for the relevant years were obtained from UCCPAT (Union of Chambers of Certified Public Accountants of Türkiye) and RA (Revenue Administration) activity reports on a provincial basis. The analysis was carried out in two stages. First of all, a ratio analysis was made between the data determined on a general and provincial basis, and the density ranges of the average number of taxpayers per accountant were determined on a provincial basis. It has been observed that the density of income tax payers per accountant on a provincial basis is in the range of 40-49 taxpayers, while the number of corporate tax payers is in the range of 11-15. Afterwards, Spearman correlation analysis was applied to determine the relationship between them, and a strong, positive and significant relationship was found between the number of accountant and the number of taxpayers in the provinces.

**Keywords:** Accounting Profession, Ratio Analysis, Statistics, Correlation, Tax Liability

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Sinop Üniversitesi, haliusta@sinop.edu.tr ve 0000-0002-6301-6339

## 1. GİRİŞ

İşletmeler, insan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla girişim, emek, sermaye, doğal kaynaklar gibi faktörlerin bir araya getirilerek mal veya hizmet üretildiği ve kar amaçlı satıldığı iktisadi birimler olarak tanımlanabilir (Öndeş, 2012:7). Muhasebe ise para ile ifade edilen mali nitelikteki işlem ve olayların kaydedildiği, sınıflandırıldığı, özetleyerek rapor edildiği ve yorumlandığı (Sevilengül, 2009:3-4) bir işletme fonksiyonudur. İşletme faaliyetlerinin planlanabilmesi, sürdürülebilmesi ve denetlenebilmesi sürecinde muhasebe meslek mensuplarının mali bilgi üretme ve raporlama çalışmaları etkili olmaktadır (Gangwar ve Gangwar, 2008: 8; Özdemir ve Yıldırım, 2020:119). Bu bağlamda muhasebenin tanımında ifade edilen işlemleri yürütmek amacıyla sorumluluk alan kişiler ise muhasebe meslek mensuplarıdır.

Muhasebe mesleği 3568 sayılı yasa ile 1989 yılında yasal statüye kavuşmuş, meslek mensubu olmanın şartları, sınıfları ve mesleki örgütlenmenin şekli belirlenmiştir. Türkiye'nin 71 ilinde TÜRMOB'a bağlı meslek odası bulunmaktadır ve odalara kayıtlı meslek mensubu sayıları yıllar itibariyle giderek artmaktadır (TÜRMOB, 2022:5-11). Bu artışla birlikte ülke genelindeki mükellef sayılarının da sürekli arttığı görülmektedir (GİB, 2023:149-150).

Muhasebe mesleğinde yıllardır çözüme kavuşturulamamış olan haksız rekabet için TÜRMOB, Gelir İdaresi Başkanlığı ve meslek mensupları sorunun çözümü noktasında çeşitli platformlarda farklı önerilerde bulunmuşlardır. Bu önerilerden biri de muhasebe meslek mensuplarına mükellef kotası getirilmesidir (Aslanoğlu vd., 2021: 1140). Arslan ve Kılıç (2020) çalışmalarında müşteri kotası önerisinin anketi cevaplayan çok sayıda meslek mensubunca ifade edildiğini aktarmaktadırlar. Benzer şekilde Aydemir (2015) çalışmasının beklentiler kısmında meslek mensuplarına kota gelmesi gerektiğini ifade etmiştir. Aratoğlu ve Kılıç (2021), çalışmalarında uyguladıkları ankete katılan meslek mensuplarının %90'ının geçerli kriterler belirlendiğinde kota uygulamasını gerekli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu araştırmaya en yakın olan Özdemir ve Yıldırım (2020)'in çalışmalarında illerdeki meslek mensubu başına düşen mükellef sayıları 2016-2017 yılları temelinde oransal olarak sıralanmış, en yüksek ve en düşük oranlı iller belirlenmiştir.

Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki muhasebe meslek mensupları (SMMM: Serbest Muhasebeci mali Müşavir ve SM: Serbest Muhasebeci) ile gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin il bazında dağılımları arasındaki ilişkiyi 2018-2022 yılları arasında oransal ve istatistiksel olarak incelemektir. Bu açıdan araştırma, benzer çalışma sonuçlarını farklı yıllar açısından ve farklı yöntemlerle destekleyici niteliktedir. Bu araştırma da farklı olarak öncelikle illerde hangi mükellef aralıklarında yoğunluk olduğu belirlenmiş ve Türkiye ortalaması ile karşılaştırılmış, sonrasında illerdeki mükellef sayıları ile bağımsız çalışan meslek mensubu sayılarının korelasyon analizi yapılarak aralarındaki ilişki test edilmiştir. Ayrıca bağımlı olmayan meslek mensubu sayılarını dikkate alması bu araştırmayı diğerlerinden ayırmaktadır. Bu amaçla öncelikle ilgili yıllar arası bağımlı olmayan (serbest) meslek mensuplarının il bazında demografik dağılımları ve değişimleri belirlenmiştir. Sonrasında 2018-2022 yılları arası gelir vergisi ve kurumlar vergisi mükellef sayıları il bazında belirlenmiştir. Ayrıca Türkiye nüfusunun il bazında dağılımları tespit edilmiştir. Tüm bu verilerin il bazında dağılımlarının arasındaki ilişki oran analizi ve istatistik analiz yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Bu yönüyle araştırma sonuçlarının il bazında meslek mensuplarının gelir ve kurumlar vergisi mükellef yetersizliğinin olup olmadığının belirlenmesine ve meslek mensuplarına mükellef kotası getirilmesine yönelik tartışma ve araştırmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bir mesleğin kendini topluma kabul ettirmesi, saygınlığı ve işlevinin artması dernekleşme veya yasal düzenleme sonucu örgütlenmesi ile gerçekleşmektedir (Güvemli, 2013:140). İngiltere 1870, Fransa 1881, ABD 1886, Hollanda 1895, Almanya 1899, İsviçre 1941, Arjantin 1945, Brezilya ve Meksika 1946, Hindistan 1949, Yunanistan 1950, Nijerya 1955 yılında mali müşavirlik ve muhasebecilik mesleğini kanunla düzenlemişlerdir (TÜRMOB, 2022:2). Türkiye’de bağımsız muhasebe sisteminin kurumsal bir yapıya dönüşmesine yönelik ilk yasal çalışmanın “Hesap Mütahassıslığı Kanunu Tasarısı”nın hazırlanması ile 1932 yılında ortaya çıktığı görülmektedir (Demir vd.,2017:189). Fakat hem bu adım hem de sonrasında kurumsallaşmaya yönelik farklı yasal adımlar atılmaya çalışılsa da 1989 yılına kadar etkili bir netice elde edilememiştir.

Muhasebe mesleği açısından 3568 sayılı "Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu" önemli bir dönüm noktası olmuştur. 1989 yılında çıkarılan kanunda, muhasebecilik mesleğine yönelik önemli düzenlemeler yer almış, meslek mensubu olmanın şartları, sınıfları, çalışma konuları ve meslek örgütlenme biçimi gibi hususlar belirlenmiştir. Bu yasa ile üç gruba ayrılan (SM, SMMM, YMM) meslek mensupları 2008 yılında yapılan değişikliğe uğramıştır. Kanunun adı “Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu” olarak değiştirilmiş ve her ne kadar yükümlüler arasına dâhil edilmiş olsa da “Serbest Muhasebeci (SM)” unvanı kaldırılmıştır. Böylelikle meslek mensupları “Serbest Muhasebeci Mali Müşavir” ve “Yeminli Mali Müşavir” olmak üzere iki kategoriden oluşmaktadır.

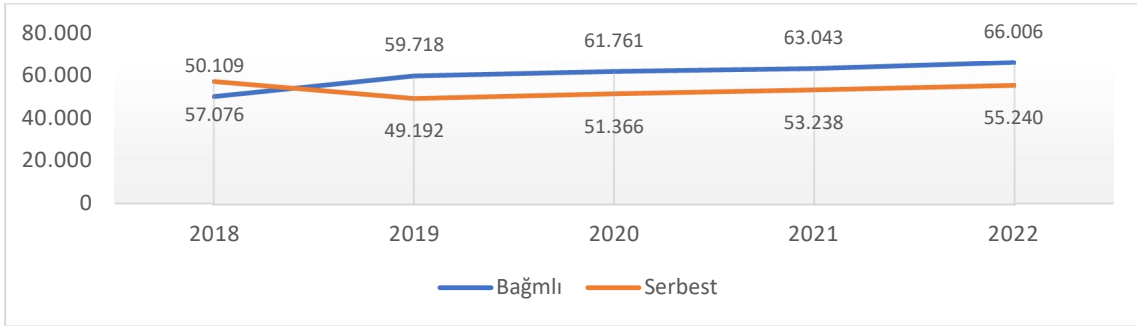
**Tablo 1. Yıllara Göre Muhasebe Meslek Mensubu Sayıları**

|                  | 2018           |               | 2019           |                | 2020           |                | 2021           |                | 2022           |                |        |
|------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
|                  | B              | S             | B              | S              | B              | S              | B              | S              | B              | S              |        |
| SM               | Sayı           | 4.360         | 4.284          | 5.315          | 2.982          | 4.905          | 2.791          | 4.501          | 2.670          | 4.233          | 2.510  |
|                  | %              | 50,4          | 49,6           | 64,1           | 35,9           | 63,7           | 36,3           | 62,8           | 37,2           | 62,8           | 37,2   |
|                  | Toplam         | <b>8644</b>   |                | <b>8.297</b>   |                | <b>7.696</b>   |                | <b>7.171</b>   |                | <b>6.743</b>   |        |
|                  | %              | <b>7,7</b>    |                | <b>7,3</b>     |                | <b>6,5</b>     |                | <b>5,9</b>     |                | <b>5,3</b>     |        |
| SMMM             | Sayı           | 45.749        | 52.792         | 54.403         | 46.210         | 56.856         | 48.575         | 58.542         | 50.568         | 61.773         | 52.730 |
|                  | %              | 46,4          | 53,6           | 54,1           | 45,9           | 53,9           | 46,1           | 53,6           | 46,3           | 54,0           | 46,0   |
|                  | Toplam         | <b>98.541</b> |                | <b>100.613</b> |                | <b>105.431</b> |                | <b>109.110</b> |                | <b>114.503</b> |        |
|                  | %              | <b>88,0</b>   |                | <b>88,5</b>    |                | <b>89,4</b>    |                | <b>90,01</b>   |                | <b>90,7</b>    |        |
| YMM              | Sayı           | 2.070         | 2.726          | 2.105          | 2.672          | 1.974          | 2.827          | 1.991          | 2.892          | 2.067          | 2.945  |
|                  | %              | 43,2          | 56,8           | 44,1           | 55,9           | 41,1           | 58,9           | 40,8           | 59,2           | 41,2           | 58,8   |
|                  | Toplam         | <b>4.796</b>  |                | <b>4.777</b>   |                | <b>4.801</b>   |                | <b>4.883</b>   |                | <b>5.012</b>   |        |
|                  | %              | <b>4,3</b>    |                | <b>4,2</b>     |                | <b>4,1</b>     |                | <b>4,0</b>     |                | <b>4,0</b>     |        |
| <b>G. Toplam</b> | <b>111.981</b> |               | <b>113.687</b> |                | <b>117.928</b> |                | <b>121.164</b> |                | <b>126.258</b> |                |        |

B: Bağımlı, S: Serbest

**Kaynak:** TÜRMOB, 2018-2022

Türkiye’de 2022 sonu itibarıyla 77 Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Odası (SMMM) ve 8 Yeminli Mali Müşavir Odası (YMMO) olmak üzere toplamda 85 oda ve 126 bin 258 ruhsatlı meslek mensubu bulunmaktadır (TÜRMOB, 2022:8). Tablo 1’de görüleceği üzere Türkiye’de meslek mensubu sayısı yıldan yıla toplamda giderek artmaktadır. 2018-2022 yılları arası incelendiğinde Serbest Muhasebeci (SM) sayısı yaklaşık % 22 azalmıştır. 2018 yılında toplam meslek mensupları içerisinde % 7,72 oranında olan Serbest Muhasebeciler 2020 yılında %5,34 oranına gerilemiştir. Bununla birlikte ilgili yıl aralığında Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) sayısı yaklaşık % 16, Yeminli Mali Müşavir (YMM) sayısı % 4,5 artmıştır. SMMM’ler 2018 yılında toplam meslek mensupları içerisinde % 88 orana sahipken 2020 yılında % 90,69’a yükselmiştir. Tablo 1’de ayrıca meslek mensuplarının Bağımlı ve Serbest çalışan olarak sayıları ve oranları da yer almaktadır. Ayrıca Şekil 1’de ise bağımlı ve serbest olarak çalışan meslek mensuplarının (SM ve SMMM) yıllar itibarıyla değişimi gösterilmektedir. Buna göre 2018’de serbest çalışan meslek mensubu sayıları fazla iken 2019 ve sonrasında bu durum tersine dönmüştür. Fakat sayıları yıllar itibarıyla benzer bir eğilimle yükselmektedir.



Şekil 1. Bağımlı ve Serbest Meslek Mensubu Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

Bağımsız meslek mensuplarının serbest olanlardan düşük olmasının, tahsilat sorunları, gelirlerdeki düzensizlik ve yetersizlik, haksız rekabet, müşteri kaybetme korkusu, fazla iş yükü gibi sebeplerden kaynaklandığı söylenebilir. Bunlara ek olarak müşteri (mükellef) bulamama sorununun artışı kota uygulamasını sıkça tartışılır hale getirmiştir (Aslanoğlu vd., 2021:1143).

Tablo 2. Yıllara Göre Muhasebe Meslek Mensuplarının Cinsiyet Dağılımı

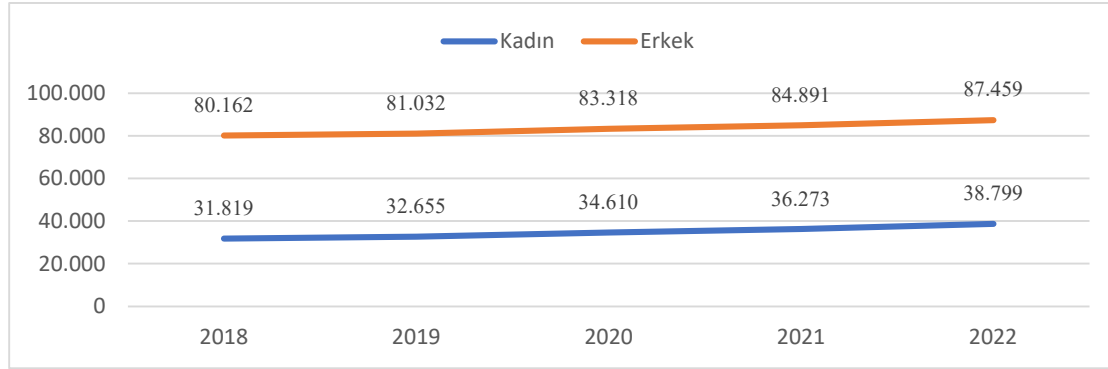
|                     | 2018           |               | 2019           |                | 2020           |                | 2021           |                | 2022           |                |        |
|---------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
|                     | K              | E             | K              | E              | K              | E              | K              | E              | K              | E              |        |
| SM                  | Sayı           | 1.528         | 7.116          | 1.470          | 6.827          | 1.366          | 6.330          | 1.285          | 5.886          | 1.226          | 5.517  |
|                     | %              | 17,7          | 82,3           | 17,7           | 82,3           | 17,8           | 82,2           | 17,9           | 82,1           | 18,2           | 81,8   |
|                     | Toplam         | <b>8.644</b>  |                | <b>8.297</b>   |                | <b>7.696</b>   |                | <b>7.171</b>   |                | <b>6.743</b>   |        |
| SMMM                | Sayı           | 29.90         | 68.632         | 30.802         | 69.811         | 32.852         | 72.579         | 34.589         | 74.521         | 37.160         | 77.343 |
|                     | %              | 30,4          | 69,6           | 30,6           | 69,4           | 31,2           | 68,8           | 31,7           | 68,3           | 32,6           | 67,5   |
|                     | Toplam         | <b>98.541</b> |                | <b>100.613</b> |                | <b>105.431</b> |                | <b>109.110</b> |                | <b>114.503</b> |        |
| YMM                 | Sayı           | 382           | 4.414          | 383            | 4.394          | 392            | 4.409          | 399            | 4.484          | 413            | 4.599  |
|                     | %              | 7,9           | 92,1           | 8,0            | 92,0           | 8,2            | 91,8           | 8,2            | 91,8           | 8,2            | 91,8   |
|                     | Toplam         | <b>4.796</b>  |                | <b>4.777</b>   |                | <b>4.801</b>   |                | <b>4.883</b>   |                | <b>5.012</b>   |        |
| <b>Genel Yüzde</b>  | <b>28,4</b>    | <b>71,6</b>   | <b>28,7</b>    | <b>71,3</b>    | <b>29,3</b>    | <b>70,7</b>    | <b>29,9</b>    | <b>70,1</b>    | <b>30,7</b>    | <b>69,3</b>    |        |
| <b>Genel Toplam</b> | <b>111.981</b> |               | <b>113.687</b> |                | <b>117.928</b> |                | <b>121.164</b> |                | <b>126.258</b> |                |        |

K: Kadın E: Erkek

Kaynak: TÜRMOB, 2018-2022

Muhasebe meslek mensuplarının demografik yapısı açısından bir diğer önemli unsurda kadın-erkek

sayılarındaki başka bir ifade ile cinsiyet durumlarındaki değişimdir. Meslek mensuplarının 2018-2022 yılları arası Türkiye genelindeki kadın erkek sayılarının dağılımı Tablo 2 ve Şekil 2’de yer almaktadır.



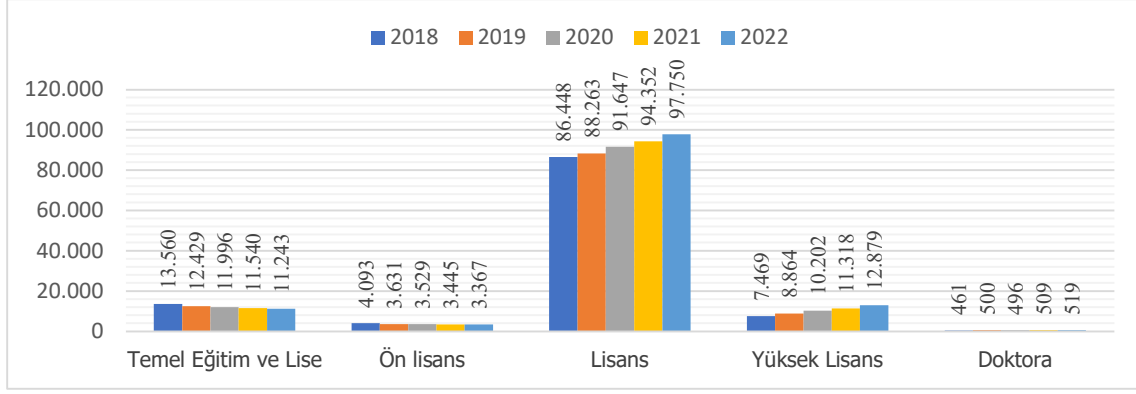
**Şekil 2. Meslek Mensuplarının Cinsiyet Dağılımının Yıllara Göre Değişimi**

Tablo 2 ve Şekil 2’ye göre toplam muhasebe meslek mensubu içerisindeki kadın sayısı yıldan yıla artmaktadır. 2008 yılında % 28,4 olan oran 2022 yılında % 30,7’ye yükselmiştir. Bu durum her ne kadar sayı olarak erkek sayısının yaklaşık yarısına denk gelseler de mesleğin giderek kadınlar tarafından daha fazla tercih edildiğini göstermektedir. Bu değişim en fazla SMMM’de yaşanmaktadır. Kadınların mesleğin en üst kariyer basamağı olan YMM’deki artışın sayı olarak düşük olsa da oran olarak erkeklerden fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Yıllara Göre Muhasebe Meslek Mensubu Eğitim Durumu**

|                      | 2018           |       | 2019           |       | 2020           |       | 2021           |       | 2022           |       |
|----------------------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|
| SM                   | 8.644          | %     | 8.297          | %     | 7.696          | %     | 7.171          | %     | 6.743          | %     |
| Temel Eğitim ve Lise | 4.906          | 56,76 | 4.641          | 55,94 | 4.304          | 55,93 | 4.018          | 56,03 | 3.778          | 56,03 |
| Ön lisans            | 1.239          | 14,33 | 1.175          | 14,16 | 1.093          | 14,20 | 1.037          | 14,46 | 977            | 14,49 |
| Lisans               | 2.504          | 28,97 | 2.436          | 29,36 | 2.257          | 29,33 | 2.079          | 28,99 | 1.954          | 28,98 |
| Yüksek Lisans        | 44             | 0,51  | 45             | 0,54  | 41             | 0,53  | 37             | 0,52  | 34             | 0,50  |
| Doktora              | 1              | 0,01  | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  |
| <b>SMMM</b>          | <b>98.541</b>  |       | <b>100.613</b> |       | <b>105.431</b> |       | <b>109.110</b> |       | <b>114.503</b> |       |
| Temel Eğitim ve Lise | 8.654          | 8,78  | 7.788          | 7,74  | 7.692          | 7,30  | 7.522          | 6,89  | 7.465          | 6,52  |
| Ön lisans            | 2.854          | 2,90  | 2.456          | 2,44  | 2.436          | 2,31  | 2.408          | 2,21  | 2.390          | 2,09  |
| Lisans               | 80.184         | 81,37 | 82.106         | 81,61 | 85.658         | 81,25 | 88.488         | 81,10 | 92.430         | 80,72 |
| Yüksek Lisans        | 6.716          | 6,82  | 8.087          | 8,04  | 9.410          | 8,93  | 10.499         | 9,62  | 12.011         | 10,49 |
| Doktora              | 133            | 0,13  | 176            | 0,17  | 178            | 0,17  | 193            | 0,18  | 207            | 0,18  |
| <b>YMM</b>           | <b>4.796</b>   |       | <b>4.777</b>   |       | <b>4.801</b>   |       | <b>4.883</b>   |       | <b>5.012</b>   |       |
| Temel Eğitim ve Lise | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  |
| Ön lisans            | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  | 0              | 0,00  |
| Lisans               | 3.760          | 78,40 | 3.721          | 77,89 | 3.732          | 77,73 | 3.785          | 77,51 | 3.366          | 67,16 |
| Yüksek Lisans        | 709            | 14,78 | 732            | 15,32 | 751            | 15,64 | 782            | 16,01 | 834            | 16,64 |
| Doktora              | 327            | 6,82  | 324            | 6,78  | 318            | 6,62  | 316            | 6,47  | 312            | 6,23  |
| <b>G. Toplam</b>     | <b>111.981</b> |       | <b>113.687</b> |       | <b>117.928</b> |       | <b>121.164</b> |       | <b>126.258</b> |       |

Kaynak: TÜRMOB, 2018-2022



Tablo 3 ve Şekil 3'te ise yıllara göre muhasebe meslek mensubu eğitim durumlarının değişimi yer almaktadır. Tabloya göre yüksek lisans ve doktora yapmış SMMM sayısı yıllar itibariyle artmaktadır. Buna karşın yüksek lisans yapmış YMM sayısı artarken doktora yapmış YMM sayısının azalması ise dikkat çekicidir.

**Tablo 4. İllere Göre SM-SMM Sayıları (Büüklük Sırasına Göre İlk 5 İl)**

|                         |                | 2018          |                | 2019          |                | 2020           |                | 2021           |                | 2022           |       |
|-------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|
|                         |                | SM            | SMMM           | SM            | SMMM           | SM             | SMMM           | SM             | SMMM           | SM             | SMMM  |
| <b>İstanbul</b>         | Sayı           | 2168          | 40008          | 2067          | 40912          | 1912           | 42688          | 1772           | 44169          | 1686           | 46248 |
|                         | %              | 5,1           | 94,9           | 4,8           | 95,2           | 4,3            | 95,7           | 3,9            | 96,1           | 3,5            | 96,5  |
|                         | <b>Toplam</b>  | <b>42.176</b> |                | <b>42.979</b> |                | <b>44.600</b>  |                | <b>45.941</b>  |                | <b>47.934</b>  |       |
|                         | %              | <b>39,3</b>   |                | <b>39,5</b>   |                | <b>39,4</b>    |                | <b>39,5</b>    |                | <b>39,5</b>    |       |
| <b>Ankara</b>           | Sayı           | 1073          | 11788          | 1040          | 12028          | 991            | 12554          | 940            | 12948          | 884            | 13515 |
|                         | %              | 8,3           | 91,7           | 8,0           | 92,0           | 7,3            | 92,7           | 6,8            | 93,2           | 6,1            | 93,9  |
|                         | <b>Toplam</b>  | <b>12.861</b> |                | <b>13.068</b> |                | <b>13.545</b>  |                | <b>13.888</b>  |                | <b>14.399</b>  |       |
|                         | %              | <b>12,0</b>   |                | <b>12,0</b>   |                | <b>12,0</b>    |                | <b>11,9</b>    |                | <b>11,9</b>    |       |
| <b>İzmir</b>            | Sayı           | 691           | 6869           | 672           | 7014           | 620            | 7417           | 588            | 7705           | 555            | 8101  |
|                         | %              | 9,1           | 90,9           | 8,7           | 91,3           | 7,7            | 92,3           | 7,1            | 92,9           | 6,4            | 93,6  |
|                         | <b>Toplam</b>  | <b>7.560</b>  |                | <b>7.686</b>  |                | <b>8.037</b>   |                | <b>8.293</b>   |                | <b>8.656</b>   |       |
|                         | %              | <b>7,1</b>    |                | <b>7,1</b>    |                | <b>7,1</b>     |                | <b>7,1</b>     |                | <b>7,1</b>     |       |
| <b>Bursa</b>            | Sayı           | 490           | 4459           | 463           | 4572           | 420            | 4737           | 380            | 4906           | 356            | 5204  |
|                         | %              | 9,9           | 90,1           | 9,2           | 90,8           | 8,1            | 91,9           | 7,2            | 92,8           | 6,4            | 93,6  |
|                         | <b>Toplam</b>  | <b>4.949</b>  |                | <b>5.035</b>  |                | <b>5.157</b>   |                | <b>5.286</b>   |                | <b>5.560</b>   |       |
|                         | %              | <b>4,6</b>    |                | <b>4,6</b>    |                | <b>4,6</b>     |                | <b>4,5</b>     |                | <b>4,6</b>     |       |
| <b>Antalya*</b>         | Sayı           | 298           | 3757           | 285           | 3858           | 272            | 4003           | 259            | 4146           | 240            | 4325  |
|                         | %              | 7,3           | 92,7           | 6,9           | 93,1           | 6,4            | 93,6           | 5,9            | 94,1           | 5,3            | 94,7  |
|                         | <b>Toplam</b>  | <b>4.055</b>  |                | <b>4.143</b>  |                | <b>4.275</b>   |                | <b>4.405</b>   |                | <b>4.565</b>   |       |
|                         | %              | <b>3,8</b>    |                | <b>3,8</b>    |                | <b>3,8</b>     |                | <b>3,8</b>     |                | <b>3,8</b>     |       |
| .....                   |                |               |                |               |                |                |                |                |                |                |       |
| <b>Tüm İller Toplam</b> | <b>8.644</b>   | <b>98.541</b> | <b>8.297</b>   | <b>10.613</b> | <b>7.696</b>   | <b>105.431</b> | <b>7.171</b>   | <b>109.110</b> | <b>6.743</b>   | <b>114.503</b> |       |
| <b>Tüm İller Yüzde</b>  | <b>8,1%</b>    | <b>91,9</b>   | <b>7,6</b>     | <b>9,7</b>    | <b>6,8</b>     | <b>93,2</b>    | <b>6,2</b>     | <b>93,8</b>    | <b>5,6</b>     | <b>94,4</b>    |       |
| <b>Genel Toplam</b>     | <b>107.185</b> |               | <b>108.910</b> |               | <b>113.127</b> |                | <b>116.281</b> |                | <b>121.246</b> |                |       |

SM: Serbest Muhasebesi, SMMM: Serbest Muhasebeci Mali Müşavir

\*Manavgat ve Alanya oda sayıları dâhildir.

**Kaynak:** TÜRMOB, 2018-2022



Tablo 4’de görüleceği üzere SM unvanı olan meslek mensubu sayısı tablodaki illerde yıllar itibariyle azalmaktadır. Bunun sebebi SM unvanının 2008 yılında kaldırılmış olmasıdır. Buna karşın SMMM unvanına sahip meslek mensubu sayısı ise artmaktadır. 2022 yılı itibariyle toplam SM-SMMM’lerin % 5,6’sı SM, %94,4’ü ise SMMM’dir. SM-SMMM’lerin %39,5 İstanbul, %11,9’u Ankara ilindedir.

**Tablo 5. Vergi Türüne Göre Faal Mükellef Sayıları**

| Vergi Türü                         | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Gelir Vergisi*</b>              | 1.920.586 | 1.964.548 | 2.086.100 | 2.235.576 | 2.364.625 |
| <b>Kurumlar Vergisi</b>            | 806.622   | 848.904   | 918.229   | 986.318   | 1.069.339 |
| <b>Basit Usulde Ticari Kazanç</b>  | 774.681   | 783.455   | 808.571   | 836.871   | 836.779   |
| <b>Gelir Vergisi GMÜD**</b>        | 1.982.524 | 2.030.265 | 2.056.305 | 2.107.353 | 2.249.233 |
| <b>Katma Değer Vergisi</b>         | 2.674.151 | 2.754.599 | 2.964.139 | 3.164.072 | 3.368.573 |
| <b>Gelir Stopaj Vergisi</b>        | 2.797.479 | 2.888.386 | 3.238.862 | 3.510.153 | 3.749.494 |
| <b>Banka Muameleleri Vergisi</b>   | 4.339     | 4.314     | 4.419     | 4.730     | 5.223     |
| <b>Sigorta Muameleleri Vergisi</b> | 509       | 518       | 505       | 414       | 416       |
| <b>Damga Vergisi (Beyannameli)</b> | 267.361   | 277.701   | 294.163   | 312.304   | 332.355   |
| <b>Diğer Ücret***</b>              | 66.720    | 74.020    | 92.053    | 113.479   | 74.080    |

\* Ticari, zirai veya serbest meslek kazançlarını elde eden gelir vergisi mükelleflerini göstermektedir.

\*\*Gelir Vergisi GMÜD: Beyana tabi geliri sadece ücret – gayrimenkul sermaye iradı – menkul sermaye iradı – diğer kazanç ve iratlardan ibaret olanları göstermektedir.

\*\*\* Vergi mükellefiyeti bulunmayanların (elçilik gibi) yanında çalışan ücretlileri göstermektedir.

**Kaynak:** GİB, 2022

Tablo 5’e göre gelir vergisi, kurumlar vergisi, katma değer vergisi mükellef sayıları yıllar itibariyle sürekli artış göstermiştir. Tablo 7’de ise gelir vergisi faal mükellef sayıları il bazında (ilk 10 il) yıllar itibariyle gösterilmektedir.

**Tablo 6. İl Bazında Gelir Vergisi Faal Mükellef Sayıları (Büüklük Sırasıyla İlk 10 İl)**

|                  | 2018      |        | 2019      |        | 2020      |        | 2021      |        | 2022      |        |
|------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|                  | Sayı      | %      | Sayı      | %      | Sayı      | %      | Sayı      | %      | Sayı      | %      |
| <b>İstanbul</b>  | 502.353   | 26,16  | 511.245   | 26,02  | 546.368   | 26,19  | 594.820   | 26,61  | 616.911   | 26,09  |
| <b>Ankara</b>    | 136.089   | 7,09   | 138.523   | 7,05   | 147.095   | 7,05   | 160.048   | 7,16   | 169.299   | 7,16   |
| <b>İzmir</b>     | 131.904   | 6,87   | 134.425   | 6,84   | 141.481   | 6,78   | 150.933   | 6,75   | 159.524   | 6,75   |
| <b>Antalya</b>   | 83.033    | 4,32   | 86.775    | 4,42   | 93.111    | 4,46   | 100.710   | 4,50   | 109.237   | 4,62   |
| <b>Bursa</b>     | 85.169    | 4,43   | 87.498    | 4,45   | 93.266    | 4,47   | 99.377    | 4,45   | 104.982   | 4,44   |
| <b>Konya</b>     | 55.873    | 2,91   | 57.486    | 2,93   | 60.690    | 2,91   | 64.035    | 2,86   | 67.290    | 2,85   |
| <b>Adana</b>     | 46.383    | 2,42   | 48.252    | 2,46   | 51.934    | 2,49   | 55.456    | 2,48   | 59.829    | 2,53   |
| <b>Kocaeli</b>   | 47.868    | 2,49   | 48.529    | 2,47   | 51.501    | 2,47   | 55.344    | 2,48   | 58.547    | 2,48   |
| <b>Gaziantep</b> | 41.889    | 2,18   | 43.199    | 2,20   | 46.661    | 2,24   | 48.807    | 2,18   | 51.779    | 2,19   |
| <b>Mersin</b>    | 41.405    | 2,16   | 42.517    | 2,16   | 45.459    | 2,18   | 47.443    | 2,12   | 50.079    | 2,12   |
| ....             |           |        |           |        |           |        |           |        |           |        |
| <b>Tüm İller</b> | 1.920.586 | 100,00 | 1.964.548 | 100,00 | 2.086.100 | 100,00 | 2.235.576 | 100,00 | 2.364.625 | 100,00 |
| <b>Toplamı</b>   |           |        |           |        |           |        |           |        |           |        |

\*Sıralama 2022 yılı verilerine göre yapılmıştır.

**Kaynak:** GİB, 2018-2022

Tablo 6’da görüleceği üzere toplam gelir vergisi mükellef sayılarında yıllar itibariyle sürekli bir artış meydana gelmiştir. Toplam gelir vergisi mükellef sayısının yaklaşık %26’sı İstanbul ilinde yer almaktadır. Bunu yaklaşık %7 ile Ankara ili takip etmektedir.

**Tablo 7. İl Bazında Kurumlar Vergisi Faal Mükellef Sayıları (Büüklük Sır. İlk 10 İl)**

|                  | 2018    |        | 2019    |        | 2020    |        | 2021    |        | 2022      |        |
|------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
|                  | Sayı    | %      | Sayı    | %      | Sayı    | %      | Sayı    | %      | Sayı      | %      |
| <b>İstanbul</b>  | 302.285 | 37,48  | 320.576 | 37,76  | 347.889 | 37,89  | 374.576 | 37,98  | 402.541   | 37,64  |
| <b>Ankara</b>    | 88.146  | 10,93  | 91.572  | 10,79  | 97.241  | 10,59  | 102.586 | 10,40  | 108.793   | 10,17  |
| <b>İzmir</b>     | 50.449  | 6,25   | 53.110  | 6,26   | 57.354  | 6,25   | 61.061  | 6,19   | 65.748    | 6,15   |
| <b>Antalya</b>   | 30.086  | 3,73   | 32.096  | 3,78   | 35.099  | 3,82   | 38.539  | 3,91   | 44.117    | 4,13   |
| <b>Bursa</b>     | 30.990  | 3,84   | 32.730  | 3,86   | 35.245  | 3,84   | 38.006  | 3,85   | 41.337    | 3,87   |
| <b>Konya</b>     | 17.084  | 2,12   | 18.003  | 2,12   | 19.664  | 2,14   | 21.275  | 2,16   | 23.633    | 2,21   |
| <b>Kocaeli</b>   | 17.442  | 2,16   | 18.253  | 2,15   | 19.686  | 2,14   | 21.318  | 2,16   | 23.217    | 2,17   |
| <b>Gaziantep</b> | 14.670  | 1,82   | 15.854  | 1,87   | 17.909  | 1,95   | 20.124  | 2,04   | 22.613    | 2,11   |
| <b>Mersin</b>    | 15.420  | 1,91   | 16.502  | 1,94   | 18.239  | 1,99   | 19.251  | 1,95   | 21.456    | 2,01   |
| <b>Adana</b>     | 15.465  | 1,92   | 16.097  | 1,90   | 17.478  | 1,90   | 18.581  | 1,88   | 20.410    | 1,91   |
| ....             |         |        |         |        |         |        |         |        |           |        |
| <b>Tüm İller</b> | 806.622 | 100,00 | 848.904 | 100,00 | 918.229 | 100,00 | 986.318 | 100,00 | 1.069.339 | 100,00 |
| <b>Toplamı</b>   |         |        |         |        |         |        |         |        |           |        |

\*Sıralama 2022 yılı verilerine göre yapılmıştır.

**Kaynak:** GİB, 2018-2022

Tablo 7’de görüleceği üzere toplam kurumlar vergisi mükellef sayılarında yıllar itibariyle sürekli bir artış meydana gelmiştir. Toplam kurumlar vergisi mükellef sayısının yaklaşık %37’si İstanbul ilinde yer almaktadır. Bunu yaklaşık %10 ile Ankara ili takip etmektedir.

### 3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Araştırma kapsamında öncelikle konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Genel olarak çalışmalarda meslek mensuplarının meslekle ilgili konulardaki görüşleri anket yoluyla elde edilerek sonuçlar analiz edilmiştir. Bununla birlikte bazı çalışmalarda meslek mensuplarının verdikleri hizmetin kalitesi farklı değişkenlere göre ölçülmüş ve analizi yapılmıştır. Meslek mensuplarının mükellef sayıları ile olan ilişkisine yönelik sadece Özdemir ve Yıldırım (2020)’ın çalışmasına ulaşılabilmektedir. Elde edilen sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Özdemir ve Yıldırım (2020), makale çalışmalarında Türkiye’de muhasebe meslek mensuplarının illere göre dağılımını farklı açılardan incelemişlerdir. Oransal analiz yönteminin kullanıldığı çalışmada meslek mensuplarının nüfus ve vergi mükellefleri açısından il bazında yoğunlukları belirlenmiş ve sıralanmıştır. Sonuç olarak meslek mensubu başına en çok vergi mükellefi düşen iller tespit edilmiştir.

Aslanoğlu vd. (2021), makale çalışmalarında mükellef sayılarına kota getirilmesine ilişkin muhasebe meslek mensuplarının görüş ve düşüncelerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda Ankara SMMM Odasına kayıtlı 394 SMMM’den anket yoluyla veriler elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, katılımcıların yüzde 85,3’i mükellef sayılarına kota getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Kazan (2014), tez çalışmasında muhasebe meslek mensuplarının demografik, mesleki durumları, mükellef sayıları gibi değişkenlerin verdikleri hizmet üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Örneklem Kahramanmaraş 'da faaliyet gösteren meslek mensuplarından seçilmiş ve veri elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Meslek mensuplarının iyi hizmet sunabilmesi için ideal mükellef sayısının olması gerektiği, 16-30 mükellefe sahip meslek mensuplarından bu yönde daha olumlu sonuçlar elde edildiği gibi bazı bulgulara ulaşılmıştır.

Tunçel ve Alptürk (2022), makale çalışmalarında muhasebe meslek mensubu sayıları ile açılan ve kapanan şirket sayıları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. 781 gözlem değerine sahip bir panel veri seti CD testi, delta ( $\tilde{\Delta}$ ) ve düzeltilmiş delta ( $\tilde{\Delta}_{adj}$ ) testleri, Cross-sectionally Augmented Dickey Fuller (CADF) testi Panel Lagrange Multiplier (LM) testiyle incelenmiştir. Sonuç olarak incelenen serilerde yatay kesit bağımlılığının olduğu ve serilerin tamamının heterojen yapıda oldukları görülmüştür. Ayrıca serilerin eş bütünleşik yapıda oldukları görülmüştür.

Aratoğlu ve Kılıç (2021), çalışmalarında uyguladıkları ankete katılan meslek mensuplarının %90'ının mükellef sayısına ilişkin kota uygulamasını uygun kriterler belirlendiğinde gerekli gördüklerini belirtmişlerdir.

Litaratür analizi sonucunda meslek mensuplarının karşılaştıkları sorunlar, verdikleri hizmetin kalitesi, demografik dağılımlarının farklı değişkenler ile karşılaştırılması gibi başlıklar çerçevesinde çalışmaların yoğunlaştığı ve çalışmalarda ağırlıklı olarak anket yönteminin kullanıldığı görülmüştür. Çalışmaların bazılarının Türkiye genelinde, bazılarının ise il bazında yapıldığı belirlenmiştir.

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin illerindeki meslek odalarına kayıtlı bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM ve SM) sayıları ile illerdeki mükellef sayıları (gelir vergisi ve kurumlar vergisi) arasındaki ilişkinin oransal ve istatistiksel olarak araştırılmasıdır. Elde edilen sonuçlar meslek mensuplarına mükellef kotası getirilmesinin düşünüldüğü günümüzde daha da önem kazanmaktadır.

### 4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma birinci veri seti Türkiye'deki illerde faaliyet gösteren ve bağımlı olmayan SMMM ve SM'leri kapsamaktadır. İkinci veri seti Türkiye'nin illerindeki gelir vergisi mükelleflerini kapsamaktadır. Üçüncü veri seti Türkiye'nin illerindeki Kurumlar Vergisi mükelleflerini kapsamaktadır. Dördüncü veri seti Türkiye'deki illerin toplam nüfusunu kapsamaktadır. Birinci veri seti TÜRMOB internet sitesinde yer alan çalışma raporlarından alınmıştır. İkinci ve üçüncü veri seti GİB (Gelir İdaresi Başkanlığı) internet sitesinde yer alan faaliyet raporlarından alınmıştır. Dördüncü veri seti TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) internet sitesinde yer alan nüfus istatistiklerinden alınmıştır.

Araştırma kapsamında TÜRMOB'a bağlı olan tüm meslek odaları dikkate alınmıştır. Fakat çalışma il bazında yapılacağı için ilçelerde bulunan meslek odalarına ilişkin veriler bağılı oldukları illerin

(İskenderun SMMMO verileri Hatay SMMMO'ya, Çorlu SMMMO verileri Tekirdağ SMMMO'ya, Bodrum ve Fethiye SMMMO verileri Muğla SMMMO'ya, Alanya ve Manavgat SMMMO verileri Antalya SMMMO'ya) verilerine dahil edilmiştir. Bununla birlikte meslek odası olmayan 10 il verileri bağlı oldukları illerin (Şırnak il verisi Mardin SMMMO'ya, Ağrı ve Hakkari il verileri Van SMMMO'ya, Ardahan ve Iğdır il verileri Kars SMMMO'ya, Bayburt il verisi Gümüşhane SMMMO'ya, Kilis il verisi Gaziantep SMMMO'ya, Bingöl il verisi Elazığ SMMMO'ya, Siirt il verisi Batman SMMMO'ya ve Tunceli il verisi Erzincan SMMMO'ya) verilerine eklenmiştir. Benzer şekilde bu illere ilişkin diğer veriler de (nüfus, gelir vergisi mükellef sayısı, kurumlar vergisi mükellef sayısı) bağlı buldukları illere eklenmiştir.

Araştırmanın iki önemli kısıtı bulunmaktadır. Birincisi tüm illerde meslek odası olmaması nedeniyle araştırma 71 il üzerinden yürütülmüş diğer illere ait veriler bağlı oldukları meslek odasının buldukları il verilerine dâhil edilmiştir. İkinci kısıtı ise meslek mensuplarının bağlı oldukları meslek odalarının bulunduğu il dışında faaliyet yapma imkânlarının dikkate alınmamasıdır.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sürecinde elde edilen veriler 2018 - 2022 yılları arasına aittir ve iki yöntem kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Bu yöntemler oran analizi ve istatistiksel analizdir. Birinci yöntemde öncelikle yıllar itibarıyla iller bazında elde edilen mükellef sayıları ve nüfus sayılarına ait veriler ilgili illerin meslek mensubu sayılarına oranlanarak ortalama değerler tespit edilmiştir. Daha sonra bu değerler için değer aralıkları oluşturulmuş ve bu aralıklarda yer alan il sayıları belirlenmiştir. Bu sayede yığılmanın hangi değer aralıklarında gerçekleştiği ortaya konulmuştur. İkinci yöntemde ise öncelikle elde edilen il bazındaki meslek mensubu sayıları, mükellef sayıları ve nüfus sayılarına ait veriler “SPSS 29” programına aktarılmış olup bu programda parametrik olmayan Spearman Korelasyon testi yapılmıştır. Bu bağlamda illerdeki meslek mensubu sayılarının mükellef sayıları ile olan ilişkisinin yönü, derecesi ve anlamlılığı istatistiksel olarak test edilmiştir.

### 4.4. Bulgular ve Tartışma

#### 4.4.1. Oransal Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle Türkiye'deki yıllara göre meslek mensubu (SMMM+SM), nüfus, mükellef sayıları ve vergi tutarları belirlenmiştir. Sonrasında bu sayı ve tutarlar karşılaştırılarak meslek mensubu başına ortalama değerler hesaplanmıştır. Daha sonra meslek mensubu başına düşen nüfus, gelir vergisi mükellefi, kurumlar vergisi mükellefi aralıklarına göre il sayıları belirlenmiştir. Böylelikle yığılmaların hangi aralıklarda olduğu ortaya konulmuştur.

**Tablo 8. Yıllara Göre Meslek Mensubu (SMMM+SM), Nüfus, Mükellef Sayıları ve Vergi Tutarları**

|  | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Bağımlı Olmayan SMMM ve SM Sayısı</b> | 57.076      | 49.192      | 51.366      | 53.238      | 55.240      |
| <b>Gelir Vergisi Mükellef Sayısı</b>     | 1.920.586   | 1.964.548   | 2.086.100   | 2.235.576   | 2.364.625   |
| <b>Gelir Vergisi Tutarı (Bin TL)</b>     | 175.420.074 | 207.849.896 | 203.986.510 | 285.606.384 | 367.376.434 |
| <b>Kurumlar Vergisi Mükellef Sayısı</b>  | 806.622     | 848.904     | 918.229     | 986.318     | 1.069.339   |
| <b>Kurumlar Vergisi Tutarı (Bin TL)</b>  | 84.132.155  | 87.528.217  | 112.871.319 | 190.150.638 | 523.880.239 |
| <b>Nüfus</b>                             | 82.003.882  | 83.154.997  | 83.614.362  | 84.680.273  | 85.279.553  |

Tablo 8’de görüldüğü üzere bağımlı olmayan meslek mensubu sayısı 2019 yılında bir önceki yıla göre yaklaşık olarak % 14 düşmesine karşın takip eden yıllarda sürekli artış göstermiştir. İlgili yıllarda gelir vergisi ve kurumlar vergisi mükellef sayısının ise kesintisiz artışı görülmektedir.

**Tablo 9. Yıllara Göre Belirlenen Bazı Ortalama Değerler**

|  |   |  |          | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | Ortalama |
|--|---|--|----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| <b>Bağımsız mensubu başına düşen ortalama gelir mükellef sayısı</b>            | <b>meslek başına düşen gelir vergisi</b>                | GV Sayısı / Bağımsız SMMM ve SM Sayısı | Mükellef | 34      | 40      | 41      | 42      | 43      | 40       |
| <b>GV düşen ortalama vergisi tutarı</b>  | <b>mükellefi başına düşen ortalama gelir</b>            | GV Tutarı / GV Sayısı                  | Mükellef | 91.337  | 105.800 | 97.784  | 127.755 | 155.364 | 115.608  |
| <b>Bağımsız mensubu başına düşen ortalama kurumlar vergisi mükellef sayısı</b> | <b>meslek başına düşen kurumlar vergisi</b>             | KV Sayısı / Bağımsız SMMM ve SM Sayısı | Mükellef | 14      | 17      | 18      | 19      | 19      | 17       |
| <b>KV düşen ortalama kurumlar vergisi tutarı</b>                               | <b>mükellefi başına düşen ortalama kurumlar vergisi</b> | KV Tutarı / KV Sayısı                  | Mükellef | 104.302 | 103.107 | 122.923 | 192.788 | 489.910 | 202.606  |
| <b>Bağımsız mensubu başına düşen ortalama nüfus</b>                            | <b>meslek başına düşen nüfus</b>                        | Nüfus / Bağımsız SMMM ve SM Sayısı     |          | 1437    | 1690    | 1628    | 1591    | 1544    | 1578     |

Tablo 9’deki ortalama değerler incelendiğinde meslek mensubu başına düşen ortalama gelir vergisi mükellef sayısı yıllar itibariyle sürekli artış göstermiştir. Meslek mensubu başına düşen ortalama kurumlar vergisi mükellef sayısı 2022 yılı hariç kesintisiz artmıştır. Buna karşın mükellef başına düşen ortalama vergi tutarlarına bakıldığında gelir vergisinde sadece 2020 yılında, kurumlar vergisinde sadece 2019 yılında azalma yaşanmış, diğer yıllarda artış gerçekleşmiştir.

Bu durum Türkiye genelinde değerlendirildiğinde meslek mensuplarının artış hızının mükellef sayılarının artış hızından daha olduğu ileriye sürülebilir. Başka bir ifade ile 2018-2022 yılları arası meslek mensupları başına düşen ortalama mükellef sayısının azalması sorunu olmadığı ifade edilebilir. Fakat bu ortalama değerler Türkiye geneli içindir. İller bazında da durum aynı mıdır? Bu sorunun cevabı ise Tablo 10, 11 ve 12’de yer almaktadır.

**Tablo 10. Yıllara Göre Meslek Mensubu (SMMM+SM) Başına Düşen Nüfus Aralıklarına Göre İl Sayıları**

| Meslek Mensubu Başına Düşen Nüfus Aralığı | İl Sayıları |           |           |           |           | Toplam     |               |
|---|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------|
|   | 2018        | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | Değer      | Yüzde         |
| 0-999                                     | 4           | 1         | 1         | 1         | 1         | 8          | 2,25          |
| 1000-1999                                 | 22          | 23        | 23        | 22        | 24        | 114        | 32,11         |
| 2000-2999                                 | 24          | 20        | 21        | 24        | 23        | 112        | 31,55         |
| 3000-3999                                 | 8           | 12        | 11        | 11        | 14        | 56         | 15,77         |
| 4000-4999                                 | 6           | 6         | 7         | 5         | 2         | 26         | 7,32          |
| 5000-5999                                 | 2           | 2         | 2         | 5         | 5         | 16         | 4,51          |
| 6000-6999                                 | 4           | 2         | 5         | 2         | 1         | 14         | 3,94          |
| 7000-7999                                 | -           | 3         | -         | -         | -         | 3          | 0,85          |
| 8000-8999                                 | -           | 1         | -         | -         | 1         | 2          | 0,56          |
| 9000-9999                                 | -           | -         | -         | 1         | -         | 1          | 0,28          |
| 10000-10999                               | -           | -         | 1         | -         | -         | 1          | 0,28          |
| 11000-11999                               | 1           | 1         | -         | -         | -         | 2          | 0,56          |
| <b>Toplam</b>                             | <b>71</b>   | <b>71</b> | <b>71</b> | <b>71</b> | <b>71</b> | <b>355</b> | <b>100,00</b> |

Tablo 10’da yer aldığı üzere meslek mensubu başına düşen nüfus aralıklarına göre il sayıları yıllar boyunca toplu olarak incelendiğinde yoğunluğun (71 ilin %32,11’i) genellikle 1000-1999 aralığında olduğu görülecektir. Tablo 9’da yer alan Türkiye ortalaması da (1578) bu aralıktadır. Meslek odası bulunan toplam 71 ilin % 2,25’i<sup>7</sup> bu ortalamanın bulunduğu aralığın altında % 65,64’ü bu ortalamanın bulunduğu aralığın üzerindedir. Yani bu illerin yaklaşık % 98’inde meslek mensubu başına ortalama nüfus Türkiye ortalamasının bulunduğu aralıktadır ve üzerindedir. 2022 yılı verilerine göre en düşük ortalamalar sırasıyla İstanbul, Ankara, İzmir, Muğla, Antalya illerinde, en yüksek ortalamalar ise sırasıyla Muş, Gümüşhane, Kars, Mardin, Bitlis illerindedir. Diğer bir ifade ile meslek mensubu başına düşen ortalama en az nüfus İstanbul’da, en fazla nüfus ise Muş illerindedir.

**Tablo 11. Yıllara Göre Meslek Mensubu (SMMM+SM) Başına Düşen GV Mükellefi Aralıklarına Göre İl Sayıları**

| Meslek Mensubu Başına Düşen GV Mükellefi Aralığı | İl Sayıları |           |           |           |           | Toplam     |               |
|--|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------|
|  | 2018        | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | Değer      | Yüzde         |
| 0-9  | -           | -         | -         | -         | -         | 0          | 0,00          |
| 10-19  | -           | -         | -         | -         | -         | 0          | 0,00          |
| 20-29  | 3           | -         | 1         | -         | -         | 4          | 1,13          |
| 30-39  | 18          | 8         | 5         | 5         | 4         | 40         | 11,27         |
| 40-49  | 27          | 27        | 27        | 25        | 24        | 130        | 36,62         |
| 50-59  | 13          | 16        | 16        | 19        | 19        | 83         | 23,38         |
| 60-69  | 5           | 12        | 15        | 13        | 12        | 57         | 16,06         |
| 70-79  | 3           | 3         | 1         | 4         | 6         | 17         | 4,79          |
| 80-89  | 1           | 3         | 4         | 2         | 3         | 13         | 3,66          |
| 90-99  | 1           | 1         | 2         | 3         | 2         | 9          | 2,54          |
| 100-109  | -           | 1         | -         | -         | 1         | 2          | 0,56          |
| 110-119  | -           | -         | -         | -         | -         | 0          | 0,00          |
| <b>Toplam</b>                                    | <b>71</b>   | <b>71</b> | <b>71</b> | <b>71</b> | <b>71</b> | <b>355</b> | <b>100,00</b> |

<sup>7</sup> Beş yılın ortalaması alınırken il sayılarını ondalıklı olarak ifade etmek (örneğin 2,6 il gibi) anlamsız olacağından, yüzde olarak ifade edilmiştir.

Tablo 11’de yer aldığı üzere meslek mensubu başına düşen gelir vergisi mükellef aralıklarına göre il sayıları yıllar boyunca toplu olarak incelendiğinde yoğunluğun 40-49 aralığında olduğu görülecektir. Tablo 9’da yer alan Türkiye ortalaması da (40) bu aralığın (40-49) en alt sınırındadır. Buna göre meslek odası bulunan toplam 71 ilin yaklaşık %36,62’sinde meslek mensubu başına ortalama 40-49 arası gelir vergisi mükellefi düşmektedir. Bu illerin %12,4’ü bu ortalamanın bulunduğu aralığın altında %50,98’i bu ortalamanın bulunduğu aralığın üzerindedir. 2022 yılı verilerine göre en düşük ortalamalar sırasıyla Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa, Edirne illerinde, en yüksek ortalamalar ise sırasıyla Gümüşhane, Niğde, Muş, Artvin, Şanlıurfa illerindedir. Diğer bir ifade ile meslek mensubu başına düşen ortalama en az gelir vergisi mükellefi Ankara’da, en fazla mükellef ise Gümüşhane illerindedir.

Bu sonuçlara göre meslek odası bulunan toplam 71 ilin yaklaşık % 87,6’sında her bir meslek mensubuna Türkiye ortalamasının bulunduğu aralık ve üzerinde gelir vergisi mükellefi düşmektedir. Buna karşın %12,4’ünde ise her bir meslek mensubuna Türkiye ortalamasının bulunduğu aralık altında gelir vergisi mükellefi düşmektedir. Bu açıdan ortalamaya göre meslek mensubu başına düşen gelir vergisi mükellef sayısı bakımından illerin büyük çoğunluğunda bir gelir vergisi mükellef yetersizliğinin görünmediği söylenebilir. Fakat bunlar il bazında ve ortalama değerlerdir. Bu açıdan gelir vergisi mükellef sayısında iller bazında büyük bir sorun yokmuş gibi görünse de kota uygulaması ile ilgili daha net yorum yapılabilmesi için iller içerisindeki meslek mensubu başına düşen gerçek gelir vergisi mükellef sayılarının belirlenmesi gerektirir.

**Tablo 12. Yıllara Göre Meslek Mensubu (SMMM+SM) Başına Düşen KV Mükellefi Aralıklarına Göre İl Sayıları**

| Meslek Mensubu Başına Düşen KV Mükellefi Aralığı | İl Sayıları |      |      |      |      | Toplam |       |
|--|-------------|------|------|------|------|--------|-------|
|  | 2018        | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Değer  | Yüzde |
| 0-5  | -           | -    | -    | -    | -    | 0      | 0,00  |
| 6-10   | 16          | 4    | 2    | -    | -    | 22     | 6,2   |
| 11-15  | 39          | 39   | 38   | 34   | 26   | 176    | 49,5  |
| 16-20  | 9           | 17   | 18   | 23   | 30   | 97     | 27,3  |
| 21-25  | 4           | 6    | 7    | 9    | 8    | 34     | 9,5   |
| 26-30  | 1           | 2    | 3    | 2    | 5    | 13     | 3,6   |
| 31-35  | 2           | 1    | 2    | 2    | 1    | 8      | 2,2   |
| 36-40  | -           | 2    | 1    | 1    | 1    | 5      | 1,4   |
| 41-45  | -           | -    | -    | -    | -    | 0      | 0,0   |
| 46-50  | -           | -    | -    | -    | -    | 0      | 0,0   |
| <b>Toplam</b>                                    | 71          | 71   | 71   | 71   | 71   | 355    | 100,0 |

Tablo 12’de üzere meslek mensubu başına düşen kurumlar vergisi mükellef aralıklarına göre il sayıları yıllar boyunca toplu olarak incelendiğinde yoğunluğun 11-15 aralığında olduğu görülecektir. Tablo 9’da yer alan Türkiye ortalaması (17), bu aralığın (11-15) üzerindedir. Buna göre meslek odası bulunan toplam 71 ilin yaklaşık yarısında meslek mensubu başına ortalama 11-15 arası kurumlar vergisi mükellefi düşmektedir. Bu illerin %55,7’si bu ortalamanın bulunduğu aralığı altında %17’si bu ortalamanın bulunduğu aralığın üzerindedir. 2022 yılı verilerine göre en düşük ortalamalar sırasıyla Karabük, Edirne, Çorum, Balıkesir, Amasya illerinde, en yüksek ortalamalar ise sırasıyla Mardin, Muş, Batman, Gümüşhane, Elazığ illerindedir. Diğer bir ifade ile meslek mensubu başına düşen ortalama en az gelir vergisi mükellefi Ankara’da, en fazla mükellef ise Gümüşhane illerindedir.

Bu sonuçlara göre meslek odası bulunan toplam 71 ilin yaklaşık % 44,3'ünde her bir meslek mensubuna Türkiye ortalamasının bulunduğu aralık ve üzerinde kurumlar vergisi mükellefi düşmektedir. Buna karşın %55,7'sinde ise her bir meslek mensubuna Türkiye ortalamasının bulunduğu aralık altında kurumlar vergisi mükellefi düşmektedir. Bu açıdan ortalamaya göre meslek mensubu başına düşen kurumlar vergisi mükellef sayısı bakımından illerin çoğunluğunda bir kurumlar vergisi mükellef yetersizliği olduğu söylenebilir. Fakat bunlar il bazında ve ortalama değerlerdir. Bu açıdan kurumlar vergisi mükellef sayısına kota uygulaması ile ilgili daha net yorum yapılabilmesi için iller içerisindeki meslek mensubu başına düşen gerçek kurumlar vergisi mükellef sayılarının belirlenmesi gerektiği açıktır.

#### 4.4.2. İstatistiksel Bulgular

İstatistik analiz süreçlerindeki en önemli nokta hangi analiz türünün veriye uygun olduğudur (Cebeci, 2013:7). Bir araştırmanın sonuçlarının doğru yorumlanabilmesi öncelikli olarak amaca ve veriye uygun istatistiksel testin seçilmesine bağlıdır (Postacı ve Polat, 2017:27).

Literatürde sıklıkla kullanılan Pearson Korelasyon gibi parametrik testlerin temel varsayımlardan birisi normal dağılımdır. Çünkü parametrik test istatistikleri genellikle normal dağılıma dayalı olarak hesaplanmaktadır ve incelenen değişkenin normal dağılması kilit rol oynamaktadır (Uysal ve Kılıç, 2022:222). Bu doğrultuda da verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmelidir.

Normal dağılım eğrisi, ortadaki en yüksek puan frekansına ve uçlara doğru daha küçük frekanslara sahip olan simetrik, çan şeklindeki bir eğriyi tanımlamak için kullanılır (Pallant, 2016). Normallik test edilirken betimsel istatistiklerden (çarpıklık ve basıklık katsayıları vb.), grafiklerden (normal dağılım eğrisi ile histogram, normal Q-Q grafiği, gövde-yaprak diyagramı, kutu grafiği vb.) ya da hipotez testlerinden (Kolmogorov Smirnov, Shapiro Wilk vb.) yararlanılmaktadır (Pallant, 2016; Pituch ve Stevens, 2016:226-230; Uysal ve Kılıç, 2022:222).

Normal dağılıma uygunluk testleri içerisinde Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilk testleri en yaygın olanlar arasındadır (Yıldırım ve Gökpınar, 2012:109). Shapiro-Wilk testinin grup büyüklüğünün 50'nin altında olması durumunda, Kolmogorov Smirnov testi ise 50'den fazla olması durumunda kullanılması gerekmektedir. Şayet test sonucunda anlamlılık düzeyi 0,05'den büyük çıktı ise normal dağılım, küçük çıktıysa normal dağılım olmadığı yorumu yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2008: 7). Bu çalışmada grup büyüklüğünün 50'nin üzerinde olması nedeniyle verilerin normal dağılıma uygunluk testinde Kolmogorov Smirnov testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre ölçeklerdeki verilerin testi sonucuna göre  $p < 0,01$  olduğundan 0,01 anlamlılık düzeyinde normal dağılım şartını sağlamadığı görülmüştür (Postacı ve Polat, 2017:27). Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayıları belirlenmiş -1 ve +1 aralığında olmadığı görülmüştür. Buna göre dağılımın normal olması durumunda çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile 1 aralığında olmasının beklendiği fakat çarpıklık katsayısının -1 ile 1 aralığında olması durumunda basıklık katsayısının -2 ile 2 aralığında, basıklık katsayısının -1 ile 1 aralığında olması durumunda ise çarpıklık katsayısının -2 ile 2 aralığında olabileceği kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2001; Leech ve diğerleri, 2005'den aktaran Uysal ve Kılıç, 2022:223). Bunlarla birlikte veri setlerinin normal dağılım analizine ilişkin histogramlar, normal Q-Q grafikleri ve kutu grafiklerinden yararlanılmıştır. Sonuç olarak normal dağılım şartı sağlanmadığı için çalışmada ortaya konmak istenen ilişkilerin analizinde parametrik olmayan testler arasında yer alan Spearman Korelasyon testinin



uygulanmasına karar verilmiştir.

#### 4.4.2.1. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1: İllerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) sayıları ile illerdeki “Gelir Vergisi” mükellef sayıları arasında anlamlı bir ilişki vardır

H2: İllerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) sayıları ile illerdeki “Kurumlar Vergisi” mükellef sayıları arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3: İllerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) sayıları ile illerin “Nüfus” sayıları arasında anlamlı bir ilişki vardır

#### 4.4.2.2. Normallik Testi Sonuçları

Araştırma ile elde edilmiş olan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk test sonuçlarına Tablo 14’de ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

**Tablo 13. Normal Dağılımı Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları**

|                      | Kolmogorov-Smirnov |    |         | Shapiro-Wilk |    |         |
|----------------------|--------------------|----|---------|--------------|----|---------|
|                      | Statistic          | df | Sig.    | Statistic    | df | Sig.    |
| SMMM ve SM sayıları  | 0,366              | 71 | < 0,001 | 0,304        | 71 | < 0,001 |
| GV mükellef sayıları | 0,351              | 81 | < 0,001 | 0,325        | 81 | < 0,001 |
| KV mükellef sayıları | 0,391              | 81 | < 0,001 | 0,237        | 81 | < 0,001 |
| Nüfus sayıları       | 0,307              | 81 | < 0,001 | 0,409        | 81 | < 0,001 |

Tablo 13’de görüleceği üzere ölçeklerdeki verilerin dağılımının Kolmogorov-Smirnov Testi sonucuna göre  $p < 0,01$  olduğundan 0,01 anlamlılık düzeyinde normal dağılım şartını sağlamadığı görülmüştür.

#### 4.4.2.3. Korelasyon Testi Sonuçları

##### a-Hipotez 1’e İlişkin Bulgular

İllerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) sayıları ile illerdeki GV mükellef sayıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14. İllerdeki Bağımlı Olmayan SMMM Sayıları ile GV Mükellef Sayıları Arasındaki İlişki**

|               |            | GV Mükellef Sayıları |
|---------------|------------|----------------------|
| SMMM sayıları | Spearman r | 0,961                |
|               | p          | <0,001               |
|               | n          | 71                   |

İllerdeki bağımlı olmayan SMMM ve SM sayıları ve illerdeki GV mükellef sayıları arasındaki güçlü düzeyde pozitif ( $r_{\text{spearman}}=0,961$ ) ve anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani illerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) sayıları ve illerdeki GV mükellef sayıları güçlü ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Bu nedenle Hipotez 1 kabul edilmiştir.

### b-Hipotez 2'ye İlişkin Bulgular

İllerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) sayıları ile illerdeki KV mükellef sayıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 15'da gösterilmiştir.

**Tablo 15. İllerdeki Bağımlı Olmayan SMMM Sayıları ile KV Mükellef Sayıları Arasındaki İlişki**

|               |            | KV Mükellef Sayıları |
|---------------|------------|----------------------|
| SMMM sayıları | Spearman r | 0,959                |
|               | p          | <0,001               |
|               | n          | 71                   |

İllerdeki bağımlı olmayan SMMM ve SM sayıları ve illerdeki KV mükellef sayıları arasındaki güçlü düzeyde pozitif ( $r_{\text{spearman}}=0,959$ ) ve anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani illerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) ve illerdeki KV mükellef sayıları güçlü ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Bu nedenle Hipotez 2 kabul edilmiştir.

### c-Hipotez 3'e İlişkin Bulgular

İllerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) sayıları ile illerin nüfus sayıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 16'de gösterilmiştir.

**Tablo 16. İllerdeki Bağımlı Olmayan SMMM Sayıları ile Nüfus Sayıları Arasındaki İlişki**

|               |            | Nüfus sayıları |
|---------------|------------|----------------|
| SMMM sayıları | Spearman r | 0,929          |
|               | p          | <0,001         |
|               | n          | 71             |

İllerdeki bağımlı olmayan SMMM sayıları ve illerin nüfus sayıları arasındaki güçlü düzeyde pozitif ( $r_{\text{spearman}}=0,929$ ) ve anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani illerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) ve illerin nüfus sayıları güçlü ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Bu nedenle Hipotez 3 kabul edilmiştir.

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Dünyanın en eski meslekleri arasında olduğu düşünülen muhasebe mesleği, Türkiye'de 1989 yılında çıkarılan 3568 sayılı kanun ile yasal statüye kavuşmuş, meslek mensubu olunabilme şartları, görev ve sorumluluklar belirlenmiştir. Zamanla büyüyen nüfus, gelişen ekonomi ve çoğalan mükellef sayıları ise

meslek mensubuna olan talebin artmasına neden olmuştur. İşletme faaliyetlerinin sağlıklı ve güvenilir olarak işleyişini sağlayacak verileri oluşturup ilgili taraflar için raporlayan, mükellef ve devlet arasındaki vergi ilişkisine aracılık eden meslek mensubu sayısı zaman içinde hızla çoğalmış, TÜRMÖB çatısı altında büyük bir organizasyon haline ulaşmıştır.

Araştırmada il bazındaki muhasebe meslek mensuplarının sayıları ile nüfus ve mükellef sayıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma için oransal ve istatistiksel analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonuçları, meslek mensuplarına mükellef sayısı bakımından kota getirilmesinin konuşulduğu günümüzde genel ve il bazındaki durumu ortaya koyması açısından daha önemli hale gelmektedir.

Oran analizi sonuçlarına göre meslek mensubu başına düşen ortalama gelir ve kurumlar vergisi mükellef sayıları ve ortalama nüfus sayısı ile mükellef başına düşen ortalama vergi tutarlarının ilgili yıllar itibarıyla artma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Hangi illerdeki meslek mensubu başına düşen ortalama mükellef sayılarının Türkiye ortalamasının üzerinde veya altında olduğu, yoğunlukların hangi mükellef aralıklarında gerçekleştiği belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye ortalaması dikkate alındığında meslek mensubu başına düşen gelir vergisi mükellef sayısı bakımından illerin büyük çoğunluğunda bir gelir vergisi mükellef yetersizliğinin görünmediği fakat ortalamaya göre meslek mensubu başına düşen kurumlar vergisi mükellef sayısı bakımından illerin yarısından fazlasında bir kurumlar vergisi mükellef yetersizliği olduğu söylenebilir. Fakat bunlar il bazında ve ortalama değerlerdir. Gelir vergisi ve kurumlar vergisi mükellef sayısına kota uygulaması ile ilgili daha net yorum yapılabilmesi için iller içerisindeki meslek mensubu başına düşen gerçek gelir ve kurumlar vergisi mükellef sayılarının belirlenmesi gerektiği açıktır. Gelecek araştırmacıların bu yönde bir araştırma yapmaları tavsiye edilebilir.

İstatistiksel analiz sonuçlarına göre ise illerdeki bağımlı olmayan meslek mensubu (SMMM+SM) sayıları, illerin nüfusu, illerdeki gelir ve kurumlar vergisi mükellef sayıları arasındaki güçlü düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile bu değerlerin güçlü ve anlamlı olarak birlikte arttığı söylenebilir. Bu sonuçlara göre illerin bağımlı olmayan meslek mensubu sayıları ile vergi mükellef sayılarının dengeli bir şekilde değiştiği ifade edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aratoğlu, T. Ü. (2021). Muhasebe Meslek Mensuplarının Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Zonguldak-Bartın-Karabük Örneği. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies* 6(2), s.40-62.
- Arslan, Ü. & Kılıç, M. (2020). Muhasebe Mesleğinde Haksız Rekabetin Boyutu: Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma . *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* , 15 (1), s.205-218
- Aslanoğlu, S., Çakmak, N.& Baran, E. (2021). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mükellef Sayılarına Kota Getirilmesine İlişkin Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 14 (3), s. 1133-1161. doi: 10.29067/muvu.905324
- Aydemir, O. (2015). Muhasebe Meslek Mensuplarının Karşılaştıkları Sorunlar ve Beklentiler . *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , (67) , 71-84 . doi: 10.25095/mufad.396577

- Cebeci, H.İ. (2013). Bilişim Teknolojileri İçin İşletme İstatistiği. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Uzaktan Öğretim Raporu.
- Demir, M., Elden Ürgüp, S. & Çerikçioğlu, G. (2017). 3568 Sayılı Yasa Ve Sonrasındaki Yasal Düzenlemelerin SMMM Mesleğine Etkisinin Nitel Araştırma Yöntemi İle İncelenmesi: Sivas İlinde Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 17 (33), s.188-209. doi: 10.30976/susead.327656
- Gangwar, S. & Gangwar, D. (2008). Fundamental Principles Of Accounting.. <https://ebookcentral.proquest.com>, (15.03.2018).
- GİB (2023). 2022 Faaliyet Raporu. Ankara: Gelir İdaresi Başkanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- Güvemli, O. (2013). Cumhuriyet Döneminde Muhasebe Mesleğinin Örgütlenmesi Üzerine. MUFTAV Dergisi, 4, s. 136-151.
- Kazan, M. (2014). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mükellef Sayıları İle Hizmet Kaliteleri Arasındaki İlişkinin Ölçümü; Kahramanmaraş İli Örneği. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Öndeş, T. (2012). Genel Muhasebe. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını
- Özdemir, O. & Yıldırım, M. (2020). Muhasebe Meslek Mensuplarının Nüfus Ve Mükellef Yoğunluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma . Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11 (26), s.118-135 . doi: 10.21076/vizyoner.652835
- Pallant, J. (2016). A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS (6th Edition). USA:McGraw Hill Education.
- Pituch, K. A. & Stevens, J. P. (2016). Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences. (6. Baskı). USA: Routledge.
- Postacı, B. & Dönmez Polat, D. (2017). Liderlik Tarzı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Researcher: Social Science Studies. 5(8), s.21-37
- Sevilengül, O. (2009). Genel Muhasebe. (9. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi
- Tunçel, M.B., & Alptürk, Y. (2022). Examining of the Relationship Between the Number of Companies Opened and Closed and the Numbers of Accounting Professionals: The Case of Turkey, Journal of Economics and Administrative Sciences, 23(2), s. 447-454
- TÜRMOB (2022). Çalışma Raporu 2022. [www.turmob.org.tr](http://www.turmob.org.tr), (20.09.2023)
- Uysal, İ. & Kılıç, A. F. (2022). Normal Distribution Dilemma. Anadolu Journal of Educational Sciences International, 12(1), s. 220-248. <https://doi.org/10.18039/ajesi.962653>