



ESKİŞEHİR  
**OSMANGAZI**  
ÜNİVERSİTESİ

**iibf**

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

ESKİSEHIR OSMANGAZI UNIVERSITY  
JOURNAL OF ECONOMICS AND  
ADMINISTRATIVE SCIENCES

**CİLT / VOLUME: 15, SAYI / NO: 2**  
**AĞUSTOS / AUGUST 2020**  
**e-ISSN 1306-6293**



**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**  
*ESKİSEHIR OSMANGAZI UNIVERSITY*  
*JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES*

---

**Sahibi / Owner**

Fakülte Adına (on behalf of Faculty)  
Prof. Dr. Kemal ŞENOCAK (Dekan V./Dean)

**Baş Editör / Editor-in-Chief**

Doç. Dr. Oytun MEÇİK

**Editör Yardımcısı / Associate Editor**

Dr. Öğr. Üyesi Asmin KAVAS BİLGİÇ

**Bilimsel Danışma Kurulu / Scientific Advisory Board**

Prof. Dr. A. Fuat FIRAT (Texas Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ruşen KELEŞ (Ankara Üniversitesi-Emekli Öğretim Üyesi)  
Prof. Dr. Peter RANGAZAS (Indiana Üniversitesi)  
Prof. Dr. Fazıl TEKİN (Onursal Üye)  
Prof. Dr. Ömer TORLAK (Onursal Üye)  
Prof. Dr. Attila YAPRAK (Wayne State Üniversitesi)  
Prof. Dr. Erinç YELDAN (Bilkent Üniversitesi)  
Dr. Himmet TAŞKÖMÜR (Harvard Üniversitesi)

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Prof. Dr. A. Mesud KÜÇÜKKALAY    Prof. Dr. Özcan DAĞDEMİR  
Prof. Dr. Tunç KÖSE    Prof. Dr. Füsun YENİLMEZ  
Doç. Dr. Arzum ERKEN ÇELİK    Doç. Dr. Bilge Kağan ŞAKACI  
Doç. Dr. Umut KOÇ    Doç. Dr. Ahmet TEKİN  
Dr. Öğr. Üyesi Ragıp YILMAZ    Dr. Öğr. Üyesi Asmin KAVAS BİLGİÇ

**Sekreteryaya / Secretariat**

Arş. Gör. Müge DALAR  
Arş. Gör. Ömer Faruk GÜNAL  
Arş. Gör. Gökhan SARIÇİMEN  
Arş. Gör. Talha KÖSEOĞLU  
Arş. Gör. Doğuş DÜZGÜN

iibfdergi@ogu.edu.tr

<http://dergipark.gov.tr/oguiibf>

ESOGU İİBF Meşelik Kampüsü 26040 ESKİŞEHİR

Tel: 0 222 2393750/1732

Faks: 0 222 2292527

T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi yılda üç kez Nisan, Ağustos ve Aralık aylarında yayınlanan hakemli ve süreli bir e-dergidir. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilmeksizin alıntılanamaz. Dergide yer alan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir. Dergi; Emerging Sources Citation Index (ESCI), ULAKBİM TR Dizin, EconLit, EBSCO, ASOS Index, Sobiad, Akademik Dizin, Acarindex ve Arastirmax tarafından endekslenmektedir.

**e-ISSN 1306-6293**



**ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**  
*ESKİŞEHİR OSMANGAZI UNIVERSITY*  
*JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES*

---

T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Editörlüğü, dergiye katkıda bulunan ve aşağıda isimleri yer alan hakemlere teşekkür eder.

---

**Cilt 15, Sayı 2, 2020 AĞUSTOS Sayısı Hakemleri**

---

Prof. Dr. Selçuk Akçay	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Meryem Akoğlan Kozak	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Aksoy	İbn Haldun Üniversitesi
Prof. Dr. Evren Ayrancı	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Harun Bal	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Hüseyin Bilgin	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Nurettin Bilici	Çankaya Üniversitesi
Prof. Dr. Abdülkadir Buluş	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Prof. Dr. Sefa Çetin	İstanbul Gedik Üniversitesi
Prof. Dr. Özcan Dağdemir	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Eryiğit	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Bekir Gövdere	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Köksal Hazır	Toros Üniversitesi
Prof. Dr. Abdullah Karaman	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. İdil Kaya	Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Berna Kırkulak Uludağ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. A. Mesud Küçükkalay	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Güray Küçükkocaoğlu	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Bilçin Meydan	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Cem Harun Meydan	Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Prof. Dr. Tolga Omay	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Özer	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Özlen Özgen	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayıp Özdemir	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Sait Öztürk	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Seda Şengül	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Recep Tekeli	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Prof. Dr. Sahure Gonca Telli Yamamoto	Maltepe Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Tunçer	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Aypar Uslu	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Pınar Ünsal	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Abdullah Yalaman	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Burcu Selin Yılmaz	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Cemal Yükselen	Beykent Üniversitesi
Prof. Dr. Burhanettin Zengin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Ayşen Temel Eginli	Ege Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan Erdemir	İstanbul Şehir Üniversitesi
Doç. Dr. Makbule Evrim Gülsünler	Selçuk Üniversitesi
Doç. Dr. Aysel Gündoğdu	İstanbul Medipol Üniversitesi

---

---

Doç. Dr. Türkmen Göksel	Ankara Üniversitesi
Doç. Dr. Ersin Karaman	Atatürk Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Koç	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Kubat Dokumacı	Akdeniz Üniversitesi
Doç. Dr. Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Alper Özmen	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Özseven	Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Tek. Üniversitesi
Prof. Dr. Faruk Şahin	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Doç. Dr. Nuray Tetik Dinç	Balıkesir Üniversitesi
Doç. Dr. Nuray Tezcan	Haliç Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Hanefi Topal	Gümüşhane Üniversitesi
Doç. Dr. Veli Yılandı	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Salih Arslan	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ozan Ağlargoç	Anadolu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Uğur Aytun	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Oğuz Diker	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ramazan Ekinci	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Pembe Güçlü	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Karabacak	Uşak Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Seher Gülşah Topuz	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ünal Töngür	Akdeniz Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Selim Tüzüntürk	Bursa Uludağ Üniversitesi
Dr. Fatih Ceylan	Uşak Üniversitesi
Dr. Çilem Selin Hazır	The Leibniz Ins. of Ecological Urban and Reg. Dev.
Dr. Mahmut Sami İşlek	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Esin Kıvrak Köroğlu	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Dr. Ufuk Pala	Giresun Üniversitesi

---

İÇİNDEKİLER (TABLE OF CONTENTS)	SAYFA (PAGE)
<b>MAKALELER (ARTICLES)</b>	
<b>The Effect of Annual Independent Audit Reports on Stock Market Performance: Evidence from Turkey and Germany</b> (Yıllık Bağımsız Denetim Raporlarının Borsa Performansına Etkisi: Türkiye ve Almanya'dan Ampirik Sonuçlar) <i>Göksal Selahatdin Kelten, Hakan Sarıtaş</i>	<b>389-410</b>
<b>Tüketicilerin Mobil Bankacılık Uygulamalarını Kullanma Niyetini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Bir Karşılaştırma</b> (Determinants of Customer' Intention to Use M-Banking Apps: A Cross-Nation Study) <i>Cevat Söylemez, Ercan Taşkın</i>	<b>411-436</b>
<b>Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Bir Elektrik Dağıtım Şirketinin Hizmet Kalitesinin Araştırılması</b> (Investigation of the Quality of Service of An Electrical Distribution Company with Partial Least Squares Structural Equation Modeling) <i>Veysel Yılmaz, Yasemin Kınaş</i>	<b>437-456</b>
<b>Küçük ve Orta Ölçekli Otelde Yönetmelik Etkinliğinin İş Doyumuna Etkisi: Batı Karadeniz Örneği</b> (The Impact of Managerial Effectiveness on Job Satisfaction at Small and Medium-Scale Hotels: The Example of Western Black Sea) <i>Said Kınır, Dilara Eylül Koç, Nilüfer Şahin Tezcan, Ömer Saraç</i>	<b>457-474</b>
<b>Algılanan Örgütsel Politikanın Ardılları Üzerine Ulusal Yazın Bağlamında Bir Meta-Analiz Çalışması</b> (A Meta-Analysis of the Outcomes of Perceived Organizational Politics in the Context of Turkish Organizational Behavior Literature) <i>Deniz Dirik, Hakkı Okan Yeloğlu</i>	<b>475-492</b>
<b>Turist Rehberinin Performansının Destinasyon İmajına Etkisinde Etik Davranışlarının Rolü</b> (The Role of Ethical Behavior in the Effect of Tour Guide's Performance on Destination Image) <i>Zeynep Çokal, İbrahim Yılmaz</i>	<b>493-518</b>
<b>Halkla İlişkiler ve Etik: 2000 Yılı Sonrası Filmlerde Halkla İlişkiler Mesleği Temsilinin Etik Kodlar Bağlamında İncelenmesi</b> (Public Relations ve Ethics: Research on Public Relations Profession Representation in the context of Ethical Codes in Films After 2000s) <i>Gül Coşkun Değirmen, Özgür Yalçın</i>	<b>519-542</b>
<b>Çevrimiçi Seyahat Rehberlerinde Destinasyon Çekicilik Unsurlarının Analizi: "Turkey Home" Örneği</b> (Analysis of Destination Attractiveness Factors in Online Travel Guides: The Case of "Home Turkey") <i>Fatih Ercan</i>	<b>543-564</b>

<b>Türkiye’de Birincil Dengeyi Etkileyen Faktörler</b> (Factors Affecting Primary Balance in Turkey) <i>Fatih Akbayır, Ahmet Burçin Yereli</i>	<b>565-582</b>
<b>Türkiye’de Bir Yönetim Danışmanı:</b> <b>Urwick Orr and Partners ve Türk Hava Yolları’ndaki Danışmanlık Faaliyetleri (1967-1971)</b> (A Management Consultant in Turkey: Urwick Orr and Partners and Its Consulting Services to Turkish Airlines (1967-1971)) <i>Akansel Yalçınkaya</i>	<b>583-602</b>
<b>Özdeşleşmenin Reklama Karşı Tutum ve Satın Alma Niyeti</b> <b>Üzerindeki Etkisinde Ünlü-Ürün Uyumunun İlimlaştırmacı Rolü</b> (The Moderating Role of Celebrity-Product Match-up on the Effect of Identification on Attitude Towards Advertising and Purchase Intention) <i>Semra Doğan, B. Zafer Erdoğan</i>	<b>603-624</b>
<b>Muhasebe Meslek Mensupları ile Mükelleflerin Beklentileri ve Sorunları: Nitel Bir Çalışma</b> (Expectations and Problems of Accounting Professionals and Taxpayers: A Qualitative Study) <i>Aytül Bişgin, Sema Ünlüer, M. Erkan Üyümez</i>	<b>625-648</b>
<b>Bağımsız Denetim Görüşünün Hisse Senedi Getirileri Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul Uygulaması</b> (The Effects of Independent Audit Opinion on Stock Returns: Case of Borsa İstanbul) <i>Kenan Sağım, Ş. Gül Reis</i>	<b>649-662</b>
<b>Bir Araştırma Nesnesi Olarak Habis Sorunlar ve Kamu Yönetimi Disiplini</b> (Wicked Problems as a Research Objective and Public Administration Discipline) <i>Abdullah Uzun</i>	<b>663-676</b>
<b>A Conceptual Framework of Internationalization of Family Business Groups: Turkey Context</b> (Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşmasına Dair Kavramsal Bir Çerçeve: Türkiye Bağlamı) <i>Ayşe Çoban Kayacı, Aylin Ataay</i>	<b>677-698</b>
<b>İş Özerkliği ile İşe Bağlanma Arasındaki İlişki:</b> <b>Kişi-İş Uyumunun Aracı ve Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü</b> (The Relationship between Job Autonomy and Job Engagement: The Mediating Role of Person- Job Fit and Moderating Role of Perceived Supervisor Support) <i>Daimi Koçak</i>	<b>699-718</b>
<b>Seçim İttifakı Sisteminin 2018 Milletvekili Genel Seçimine Etkileri</b> (Impacts of the Electoral Alliance System on the General Parliamentary Election of 2018) <i>Çağrı D. Çolak</i>	<b>719-742</b>
<b>Yerel Yöneticilerin Bölge Turizmine Yönelik Düşünceleri Üzerine Bir Araştırma:</b> <b>Artvin - Arhavi Örneği</b> (A Research on Local Administrators’ Thoughts about Region Tourism: Artvin - Arhavi Example) <i>Ceyhan Akyol, Burhanettin Zengin, Süleyman Akkaşoğlu, Şevki Ulema</i>	<b>743-764</b>
<b>Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</b> (The Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Silence) <i>Gamze Macit, Ramazan Erdem</i>	<b>765-792</b>
<b>Darülaceze’nin Kuruluş Gelir Giderleri Üzerine Bir Değerlendirme</b> (An Evaluation on the Organization Income and Expenses of Darülaceze) <i>Büşra Karataşer</i>	<b>793-810</b>

---





# The Effect of Annual Independent Audit Reports on Stock Market Performance: Evidence from Turkey and Germany<sup>1</sup>

Göksal Selahatdin Kelten<sup>2</sup>  
Hakan Sarıtaş<sup>3</sup>

**Yıllık Bağımsız Denetim Raporlarının Borsa Performansına Etkisi: Türkiye ve Almanya'dan Ampirik Sonuçlar**

## Öz

Günümüz dünyasında endüstri, teknoloji ve lojistik alanındaki yenilikler ülke sınırlarını yok etmekte ve küreselleşen dünyada ekonomik anlamda karar almak karmaşıklaşmakta ve zorlaşmaktadır. İşletmelerle ilgili bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği bireysel ve kurumsal yatırımcılar için daha fazla önem arz eder hale gelmiştir. Bağımsız denetim kuruluşları işletmelerin hazırlamış olduğu finansal bilgilerin herhangi bir aksaklık, düzensizlik, hata ve hile içerip içermediğini önceden belirlenmiş kıstaslara göre değerlendirmekte ve neticesini paydaşların kullanımına sunmaktadır. Mevcut ve potansiyel yatırımcılar alacakları kararlarda denetim raporlarından yararlanmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye ve Almanya borsasında denetim raporlarının finansal piyasalara ve yatırımcılara etkisi Vaka Analizi yöntemiyle araştırılmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre her iki borsada da istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin varlığı söz konusu olsa da, Almanya borsasında bu etkinin daha kısa sürdüğü bulgular arasındadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bağımsız Denetim, Vaka Analizi, Finansal Piyasalar

**The Effect of Annual Independent Audit Reports on Stock Market Performance: Evidence from Turkey and Germany**

## Abstract

In today's world, innovations in the field of industry, technology and logistics are destroying the borders of countries and it is becoming more complicated and difficult to make an economic decision in globalized world. The accuracy and reliability of information related with companies have become more important for individual and institutional investors. The independent auditing firms evaluate the financial information of the enterprises whether they include any problems, irregularities, errors and frauds according to predetermined criteria, and presents the result to the use of the third parties. Existing and potential investors benefit from audit reports in their decisions. In this study, the impacts of audit reports on financial markets and investors in Turkey and German stock markets have been studied by Case Study Analysis. According to the findings, although there are statistically significant results in both markets, the effect lasts shorter in the German stock market than Turkey.

**Keywords:** Independent Auditing, Case Studies, Financial Markets

## 1. Introduction

The audit is a comparison of the existing situation with what should be, and determination of that whether a job is performed in accordance with its rules. Although auditing is a key concept in almost every area, there is a particular significance for financial markets within the economic system. In this area, auditing is the collection and examination of sufficient evidence in order to report the degree of conformity of the financial information of companies to the predetermined criteria (Arens et al., 2014: 4). According to the definition made by the American Accounting Association in 1973, the audit is a systematic process that determines

<sup>1</sup> This study is generated from the master thesis entitled 'The Effect of Annual Independent Audit Reports on Stock Market Performance' supervised by Prof. Dr. Hakan Sarıtaş and presented by Goksal Selahatdin Kelten on 25.07.2018 at Pamukkale University, Social Sciences Institute, Accounting and Finance Master Program.

<sup>2</sup> Research Assistant, Pamukkale University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, [gkelten@pau.edu.tr](mailto:gkelten@pau.edu.tr), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7273-7613>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Pamukkale University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, [hsaritas@pau.edu.tr](mailto:hsaritas@pau.edu.tr), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7789-782X>

the degree of conformity of the audited entity's economic transactions and events with respect to the predetermined criteria (Porter et al., 2003: 3).

When the historical development of audit is examined, it is seen that the concept of "auditor" first started to be used in England in 1289 and that the first audit organization was established in Venice in 1581. In 1845, auditing has become mandatory for railway companies in Scotland, which is considered as the beginning of modern accounting auditing (Gürbüz, 1995: 20). It is possible to talk about the necessity of auditing in every environment where financial transactions take place and economic decisions are taken. Since the end of the 18th century, the borders between countries have disappeared economically due to the rapid development of the industry, the increase of information resources, changes in the field of technology, and developments in logistics. This change, called as globalization, causes capital flows between countries and financial markets to get closer. The structures of companies are changing and it is getting complicated and difficult to make economic decisions in large-scale and multinational corporations. The financial transactions are becoming more complicated and the need for owners of the companies and financial participants to reliable information is rapidly increasing. For this reason, there is a need for an independent mechanism to monitor and confirm the accuracy and reliability of the financial information to be used in economic environments.

Accounting is an information system that records, classifies and reports the financial transactions of organizations in financial statements; therefore it allows inside and outside parties to communicate with organizations (Kimmel et al., 2011: 5). The purpose of accounting is to organize the financial information that will be useful for both internal and external decision makers (Guredin, 1988: 13). Financial information should be true, fair, comparable and understandable to be useful to its users. According to the developments in the economy, complexity of transactions and the possibility of incorrect and fraudulent records in accounting are also increasing. But there should not be trust problem between the business and the financial statement users especially shareholders and financiers (Durak ve Gurel, 2014: 96). In order to protect the interests of parties of organizations, reliability and truthfulness of financial information are ensured by independent audit works. While the financial transactions are inputs of the accounting system, the financial statements which are the output of the accounting system generate the input of the audit works (Erdogan, 2004: 9). As a summary, we can say that "while accounting is an article writing activity, audit reflects editorial activity" (Guredin, 1988: 13).

In general, markets are divided into two groups as real markets and financial markets. While, there are goods and services traded in real markets, any platform where fund suppliers and demanders come together in order to trade securities such as equities bonds, and derivatives called as financial markets (CBRT, 2015: 2). Despite the fact that, there are buyers and sellers in both markets, the nature of trading subject is different (Aydin, 2004: 3). But, the necessity of an effective and efficient environment is a common need in both markets in order to meet buyers and sellers (Duman, 2011: 95). In the financial markets, each new information is reflected by the investors to the prices of the financial instruments and every new information in the financial markets influences the individual and institutional investor's decisions. Audit reports are also considered as a new source of information for investors. Because, the information provided by audit reports to the financial statements' users such as audit opinion, key audit subjects and sustainability of the company are taken into considera-

tion while making investment decisions. Thus, the reliability, fairness and understandability of the information prepared by the corporations are important for related parties to make the right decisions and behave rationally in the financial markets.

On the other hand, it is necessary to use existing resources effectively and efficiently in order to ensure economic development and stability in an economy. One of the fundamental functions of financial markets is to transfer funds to relatively more efficient investments. This is possible only when participants make the right decision by evaluating alternative investment opportunities. The ability of participants to make their decisions correctly depends on the elimination of the deficiencies and frictions such as asymmetric information problem, agency cost and adverse selection etc. in markets (Mishkin, 2001: 1). Therefore, audit has vital importance to create a trustable environment in the financial markets' efficiencies.

Financial statements audit tries to determine whether the financial statements of the business are complied with the Generally Accepted Auditing Standards (GAAS) and Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) and whether those statements contain any significant errors or omissions (Arens et al., 2014: 14). A complete set of financial statements for an entity includes balance sheet, income statement, the statement of changes in equity, cash flow statement, footnotes and explanatory notes, and accounting policies (Gokcen et al., 2011: 104). Reducing the information asymmetry and protection of the interest groups' benefits by providing reasonable assurance are two important purposes of auditing (Cengiz et al., 2017: 172). So, audit activities must be done in accordance with some principles and standards in order to be beneficial to the related parties. The confidence levels of the audit reports depends on the degree of compliance with Generally Accepted Auditing Standards (GAAS) and International Standards of Auditing (ISAs).

The audit reports prepared at the end of the financial statements audit are classified as unqualified, qualified, and adverse and disclaimer report according to the auditor's opinion (Tahinakis et al., 2010: 87). If there are no deficiencies or mistakes in the audited financial statements, auditors declare "unqualified" opinion. If there are deficiencies, auditors issue "qualified" or "adverse" opinion according to the degree of these deficiencies and if there is no way to complete an accurate audit report, in that case, auditors issue "disclaimer" opinion in the report prepared at the end of the audit process (Aygoren and Uyar, 2007: 29).

When audit reports are accepted as new information, this information needs to be reflected in stock prices by investors. In this paper, the relation between financial markets and auditing, and the effect of the announcement of an audit report on stock prices and the perception of investors to audit reports in Germany and Turkey are the main focus of the study. For this purpose, the last five years' audit reports and stock price changes of businesses traded in stock markets are examined and whether there is any abnormal return before and after the announcement of audit reports were investigated. The article is organized as follows: In the next section, there is a literature review on this subject. In the third section, the data and methodology used in the analyses are explained. In the fourth section, the findings are reported and finally, the paper is completed with a conclusion.

## **2. Literature Review**

There are a lot of papers on the audit in literature with different aspects. Especially after the accounting scandals in the 2000s, the quality of audit, audit standards, independence of

auditing, audit reports, the effect of audit on financial markets and investors, and the effect of audit reports on stock returns have been main topics in these studies.

Impact of accounting and auditing standards and audit reports on financial markets, stock returns, and cost of capitals and the investor's perception of audit reports have been analyzed by many researchers in different markets. Semba (2003), compares the International Accounting Standards with Chinese-GAAP in determining the stock prices in Shanghai Stock Exchange and as a result, concludes that the financial information prepared by Chinese-GAAP is more related to stock prices. Aygoren and Uyar (2007) analyze the impact of audit opinions on stock returns and the reaction of the market to the audit opinions in Istanbul Stock Exchange (ISE) with case study analysis. For this purpose, they investigate randomly selected 101 listed companies' 2004 and 2005 audit reports. According to their findings, they state that unqualified and qualified audit opinions provide different information to investors and they also conclude that the ISE cannot be classified as a semi-strong form efficient market.

Ittonen (2009), investigates the abnormal returns volatility of stocks and changes in systematic risk at the announcement dates of audit reports. Within the scope of the study, author analyzes the relationship between the information presented in the audit reports and asymmetric information, agency cost, and conflict of interest. As a result of the empirical study conducted on the enterprises in the Russell 3000 index, it was stated that there was an increase in volatility and systematic risk after the announcement of audit reports, and this increase in volatility and changes in systematic risk have influenced the abnormal returns. Ma et al. (2009), investigates the effect of merger an acquisition announcement on the share return of the acquirer, in emerging markets of China, India, Hong Kong, Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, South Korea, Taiwan and Thailand. They used case study analysis and there were three different event windows as (0 + 1), (-1 + 1), (-2 + 2) and statistically significant, positive cumulative abnormal returns were determined.

Sakarya (2011), investigates the relation between rating score announcement of the companies and stocks returns. For this purpose, 11 companies listed in ISE were analyzed. He determined that there is a positive correlation between the announcement of a favorable corporate governance rating score and the stock returns. As a result, he also states that ISE cannot be classified as efficient market, even a semi-strong form. Ianniello and Galloppo (2015), examined investor reactions to audit opinions containing qualifications and an emphasis of matter paragraph related to going concern uncertainty or financial distress with case study analysis. In order to determine whether there is a quick reaction or not to the audit report announcement, according to the efficient markets hypothesis, abnormal returns are analyzed around audit report dates. According to the results of the analysis, they conclude that the audit reports which contain any qualification have a negative effect on stock prices. However, an unqualified opinion with a paragraph regarding going concern uncertainty or financial distress have a positive effect on stock prices in the Italian context.

Kara (2015) investigates the effect of audit opinions on the stock returns of 88 non-financial companies listed on ISE between the 2009-2014 period. Regression method was used in the analyses and he emphasizes that ISE cannot be classified as efficient market even a semi-strong form. Houque et al. (2017) analyzed a 7,303 firm-year observations sample to expose the effect of audit quality on earnings management and cost of equity. According to their results, the companies employing a high-quality auditor have a lower degree of earnings management and lower cost of equity in India. Again, Houque (2018) stated that "the imple-

mentation of IFRS has been successful in reducing information asymmetry, improving the quality of information for users, enhancing transparency and comparability, and positively influencing capital markets” in his study.

### 3. Data and Methodology

In financial markets, every announcement of companies to the public is important for investors because investors re-arrange their portfolios by pricing every new information that comes to the market. Therefore, the disclosed financial statements’ reliability of a certain level confirmed by an independent body makes audit reports important for investors. In this study, we tried to demonstrate that how audit reports effect the stock returns in Germany and Turkey stock markets by using case study analysis. Within the scope of study, the stocks listed in XU100 and DAX30 were analyzed over the last five years. The auditor’s opinions in the audit reports, the announcement dates of the audit reports, the daily stock prices and the daily closing prices of XU100 and DAX30 are used. The market data, audit reports and announcement dates for the stocks listed in XU100 were gathered from Public Disclosure Platform (KAP) and the audit reports and announcement dates for the stocks listed in DAX30 were gathered from websites of each businesses. The daily market data for the stocks and the index were obtained from Bloomberg Data Terminal.

The Case Study Analysis, which has a long history, has been developed to determine whether an event or an announcement related to the business causes an "abnormal behavior" in the share price of the entity (Aygoren and Uyar, 2007: 36). It was first used by Dolley in 1933 to determine the effects of stock splits on stock prices (Basdas and Oran, 2014: 197). The "abnormal behavior" is measured by calculating the difference between actual return and expected return of stock "i" on day "t" and expressed as "Abnormal Return" (AR). The total effect of an event in a time period (between  $t$  and  $k$ ) is determined by the Cumulative Abnormal Return (CAR), which is calculated by accumulating the ARs through the given period.

There are three time windows in a Case Study Analysis. These are the estimation window, the event window and the post event window respectively, and the "estimation window" should contain at least 126 observations in order to make a good prediction of the model determining the relationship between the markets return and stock "i" (Benninga, 2014: 332-333). The "event" examined in this study is announcement of annual audit reports to the public. The date of the event is determined as publication dates of these reports. The event window for the effect of the announcement of annual audit reports on the share prices determined as (-10, +10) days from the event. In other words, the AR and CAR values for each of the companies are calculated for a total of 21 days starting from 10 days before the announcement until 10 days later.

In order to calculate the abnormal returns, the actual and expected returns of each stock at time (-10, + 10) calculated with Equations (1) and (3), respectively.

$$R_{i,t} = \left[ \frac{P_{i,t} - P_{i,(t-1)}}{P_{i,(t-1)}} \right] \quad (1)$$

$R_{i,t}$  = Daily return of stock "i" at time "t"

$P_{i,t}$  = The daily closing price of stock "i" at time "t"

$P_{i,(t-1)}$  = The daily closing price of stock "i" at time "t-1"

In order to use the Market Model in calculation of expected returns of stocks, XU100 and DAX30 returns calculated with Equation (5).

$$R_{(m,t)} = \left[ \frac{I_{i,t} - I_{i,(t-1)}}{I_{i,(t-1)}} \right] \tag{2}$$

- $R_{(m,t)}$  = Daily return of market at time "t"
- $I_{i,t}$  = The daily closing price of index "i" at time "t"
- $I_{i,(t-1)}$  = The daily closing price of index "i" at time "t"

In this study, the time between the current year event window and the previous year event window which have more than 126 observations was considered as the estimation window.

$$\widehat{R}_{i,t} = \alpha_i + \beta_i \times R_{m,t} + \varepsilon_{it} \tag{3}$$

- $\widehat{R}_{i,t}$  : Expected return of stock "i" at time "t"
- $\alpha_i$  : Alpha value of stock "i"
- $\beta_i$  : Systematic risk value of stock "i"
- $R_{m,t}$  : Daily return of market at time "t"
- $\varepsilon_{it}$  : Error term

After calculating the expected returns, it is possible to calculate the AR and CAR values for the event windows with Equation (4) and (5) respectively.

$$\begin{aligned} AR_{i,t} &= R_{i,t} - \widehat{R}_{i,t} \\ &= \left[ \frac{P_{i,t} - P_{i,(t-1)}}{P_{i,(t-1)}} \right] - (\alpha_i + \beta_i \times R_{m,t}) \end{aligned} \tag{4}$$

$$CAR_{i,n} = \sum_{t=-10}^n AR_{i,t} \tag{5}$$

- $AR_{i,t}$  : Abnormal return of stock "i" at time "t"
- $CAR_{i,n}$  : Cumulative abnormal return of stock "i" day "n"

Table 1. Descriptive Statistics of Dataset

	XU100				DAX30			
	$R_{i,t}$	$\widehat{R}_{i,t}$	$AR_{i,t}$	$CAR_{i,n}$	$R_{i,t}$	$\widehat{R}_{i,t}$	$AR_{i,t}$	$CAR_{i,n}$
<b>Mean</b>	0,0004	0,0010	-0,0006	-0,0081	0,0011	0,0010	0,0001	0,0035
<b>Median</b>	0,0000	0,0013	-0,0020	-0,0076	0,0009	0,0012	-0,0001	0,0001
<b>Maximum</b>	0,1994	0,0487	0,2013	0,4590	0,1285	0,0411	0,1140	0,2389
<b>Minimum</b>	-0,1938	-0,0481	-0,2124	-1,4360	-0,0846	-0,0409	-0,0876	-0,1674
<b>Std. Dev.</b>	0,0225	0,0106	0,0201	0,0655	0,0165	0,0109	0,0125	0,0416
<b>n</b>	10017	10017	10017	10017	3024	3024	3024	3024

- $R_{i,t}$  :Daily return of stock "i" at time "t"
- $\widehat{R}_{i,t}$  :Expected return of stock "i" at time "t"
- $AR_{i,t}$  :Abnormal return of stock "i" at time "t"
- $CAR_{i,n}$  :Cumulative abnormal return of stock "i" day "n"

Table 1 presents descriptive statistics for the data used in the analyses. There are 10017 observations in XU100 and 3024 observations in DAX30 analyzed in the study.

There are three hypotheses generated in the analyses and *Single Sample t Test* used to test these hypotheses with Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The first hypothesis (H1) is that the average abnormal returns and the cumulative average abnormal returns equal to zero.

$$H_0: AAR_{i,t} = 0, CAAR_{i,t} = 0$$

$$H_1: AAR_{i,t} \neq 0, CAAR_{i,t} \neq 0$$

The second hypothesis (H2) is that the average abnormal returns and the cumulative average abnormal return of stocks which have an "unqualified" audit opinion equal to zero.

$$H_0: AAR_{unqualified} = 0, CAAR_{unqualified} = 0$$

$$H_1: AAR_{unqualified} \neq 0, CAAR_{unqualified} \neq 0$$

Another hypothesis (H3) is that the average abnormal returns and the cumulative average abnormal returns of stocks which have an audit opinion other than "unqualified" equal to zero.

$$H_0: AAR_{qualified,adverse,disclaimer} = 0, CAAR_{qualified,adverse,disclaimer} = 0$$

$$H_1: AAR_{qualified,adverse,disclaimer} \neq 0, CAAR_{qualified,adverse,disclaimer} \neq 0$$

#### 4. Findings

It is common to use January 1 to December 31 period as a one fiscal year in both Turkey and Germany. Therefore, the annual audit reports are usually issued within the first three months of the following year. However, sports-related companies BJKAS, FENER and GSRAY use 1 June to 31 May and KIPA 1 March – 28 February and IFX, SIE and TKA use the 1 October - 30 September for a fiscal year and prepare financial reports according to these periods. The results of the first hypothesis are shown in Tables 2 and 3. The results of the second hypothesis are shown in Tables 4 and 5. The results of the third hypothesis are shown in Tables 6 and 7 for XU100. Over the last five years, all of the DAX30 companies have "unqualified" opinion in their audit reports. So, we were able to analyze only the first hypothesis and the results are shown in Table 8 and 9 for DAX30.

According to results shown in Table 2, in Istanbul Stock Exchange (ISE) there is a statistically significant average abnormal return 10 days before the announcement and on the second, third, fourth and ninth day after the announcement in 2014. In 2015, there is a statistically significant abnormal return eight days before and on one, three, nine and ten days after the announcement. In 2016, there are statistically significant abnormal returns on nine, five and four days before and the first two days after the announcement date. In 2017, there are statistically significant average abnormal returns observed on ten, eight and seven days before the announcement date, and five, six and seven days after the announcement date. However, the abnormal returns before the announcement date (-0.004), (-0.004), (-0.005) are negative, the abnormal returns after the announcement date are positive (0,003), (0,003), (0,007). According to 2018 results shown in Table 2, it is not possible to talk about any abnormalities which are statistically significant in ISE before the audit announcement date. But, there are statistically significant abnormal returns on the first, third and tenth days (-0.006), (0.004) and (0.006) respectively after the audit report announcement.



When the cumulative abnormal returns shown in Table 3 are examined, there are statistically significant returns on ten, nine, eight, seven, six and five days before the announcement dates. But, all of these values are negative. Therefore it is not possible for individual and institutional investors to obtain an average positive abnormal return in the ten-day time period before the audit report announcement date in ISE. After the announcement in 2014, there are statistically significant cumulative abnormal returns from the third day to the tenth day after the announcement which are also negative values. According to Table 3 in 2015, none of the cumulative abnormal returns is statistically significant. In 2016, there is a statistically significant cumulative abnormal return only on seven day before the announcement date. In the ten-day period after the announcement date, there are statistically significant cumulative returns found in every day. When 2017 cumulative average abnormal returns are examined, there are statistically significant results for fifteen days starting from ten days before the announcement to four days after the announcement date. All of these statistically significant results are negative. In 2018, none of the cumulative abnormal returns is statistically significant

value	just	like	2015.
-------	------	------	-------

Table 2. XU100 H1 Results

Days	2014 AAR (N=97)				2015 AAR (N=97)				2016 AAR (N=94)				2017 AAR (N=94)				2018 AAR (N=95)			
	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed
-10	-0,003	0,018	<b>-1,821</b>	<b>0,072*</b>	0,002	0,026	0,904	0,368	0,002	0,018	1,139	0,257	-0,004	0,017	<b>-2,326</b>	<b>0,022**</b>	0,000	0,020	-0,206	0,837
-9	-0,002	0,017	-0,923	0,358	-0,002	0,018	-0,956	0,341	-0,004	0,014	<b>-2,480</b>	<b>0,015**</b>	-0,002	0,014	-1,166	0,246	-0,002	0,025	-0,772	0,442
-8	-0,001	0,019	-0,358	0,721	-0,003	0,017	<b>-1,815</b>	<b>0,073*</b>	-0,001	0,014	-0,880	0,381	-0,004	0,015	<b>-2,301</b>	<b>0,024**</b>	0,000	0,025	-0,167	0,868
-7	-0,001	0,018	-0,748	0,456	-0,002	0,016	-1,099	0,275	-0,002	0,014	-1,431	0,156	-0,005	0,015	<b>-3,188</b>	<b>0,002***</b>	-0,001	0,021	-0,666	0,507
-6	-0,002	0,012	-1,410	0,162	0,003	0,022	1,193	0,236	0,001	0,013	0,621	0,536	0,001	0,019	0,501	0,617	-0,001	0,019	-0,543	0,589
-5	0,001	0,019	0,482	0,631	0,002	0,018	1,058	0,292	0,003	0,017	<b>1,662</b>	<b>0,100*</b>	0,002	0,016	1,019	0,311	0,001	0,014	0,945	0,347
-4	0,001	0,020	0,313	0,755	0,002	0,020	1,135	0,259	-0,003	0,012	<b>-2,808</b>	<b>0,006***</b>	-0,003	0,017	-1,604	0,112	0,000	0,020	0,007	0,994
-3	0,000	0,025	0,078	0,938	0,000	0,018	-0,183	0,855	0,001	0,018	0,585	0,560	0,004	0,023	1,542	0,126	0,002	0,021	0,790	0,432
-2	0,000	0,017	-0,241	0,810	-0,003	0,019	-1,392	0,167	-0,002	0,013	-1,529	0,130	-0,001	0,017	-0,641	0,523	-0,002	0,017	-1,283	0,203
-1	0,001	0,018	0,820	0,415	0,000	0,016	-0,236	0,814	0,001	0,022	0,411	0,682	-0,001	0,015	-0,483	0,630	0,003	0,024	1,136	0,259
0	0,002	0,019	0,839	0,404	0,000	0,026	0,123	0,903	-0,002	0,015	-1,200	0,233	0,001	0,018	0,464	0,644	0,000	0,020	0,246	0,806
1	0,000	0,022	-0,141	0,888	-0,008	0,028	<b>-2,683</b>	<b>0,009***</b>	-0,005	0,028	<b>-1,919</b>	<b>0,058*</b>	-0,001	0,041	-0,320	0,750	-0,006	0,032	<b>-1,834</b>	<b>0,070*</b>
2	-0,004	0,019	<b>-1,972</b>	<b>0,051*</b>	-0,002	0,027	-0,857	0,394	-0,004	0,018	<b>-1,869</b>	<b>0,065*</b>	0,000	0,020	0,006	0,995	-0,002	0,020	-0,819	0,415
3	-0,005	0,020	<b>-2,445</b>	<b>0,016**</b>	0,006	0,027	<b>2,192</b>	<b>0,031**</b>	-0,002	0,015	-1,178	0,242	0,000	0,016	-0,097	0,923	0,004	0,021	<b>2,065</b>	<b>0,042**</b>
4	-0,004	0,014	<b>-2,827</b>	<b>0,006***</b>	-0,002	0,018	-1,300	0,197	0,000	0,015	0,172	0,864	-0,001	0,015	-0,345	0,731	-0,002	0,017	-0,927	0,356
5	-0,003	0,024	-1,289	0,201	-0,002	0,017	-1,044	0,299	-0,001	0,016	-0,747	0,457	0,003	0,016	<b>1,833</b>	<b>0,070*</b>	0,001	0,018	0,734	0,465
6	-0,001	0,025	-0,339	0,735	-0,002	0,018	-1,144	0,255	-0,002	0,017	-1,187	0,238	0,003	0,016	<b>1,834</b>	<b>0,070*</b>	0,000	0,016	-0,242	0,810
7	-0,002	0,024	-0,862	0,391	-0,002	0,016	-1,223	0,224	-0,001	0,014	-0,659	0,512	0,007	0,028	<b>2,348</b>	<b>0,021**</b>	0,000	0,022	-0,192	0,848
8	-0,003	0,028	-1,006	0,317	0,000	0,026	0,174	0,863	0,001	0,025	0,490	0,625	0,001	0,022	0,640	0,524	0,000	0,015	0,157	0,876
9	-0,008	0,024	<b>-3,142</b>	<b>0,002***</b>	0,005	0,029	<b>1,783</b>	<b>0,078*</b>	0,001	0,017	0,524	0,601	0,000	0,017	0,007	0,995	0,003	0,024	1,035	0,303
10	0,002	0,021	0,847	0,399	-0,003	0,018	<b>-1,835</b>	<b>0,070*</b>	-0,001	0,015	-0,943	0,348	0,002	0,017	0,987	0,326	0,006	0,027	<b>2,259</b>	<b>0,026**</b>

\*, \*\*, \*\*\* are statistically significant at levels of 10%, 5% and 1%, respectively.

Table 3. XU100 H1 Results

Days	2014 CAAR (N=97)				2015 CAAR (N=97)				2016 CAAR (N=94)				2017 CAAR (N=94)				2018 CAAR (N=95)			
	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed
-10	-0,003	0,018	<b>-1,822</b>	<b>0,072*</b>	0,002	0,026	0,903	0,369	0,002	0,018	1,137	0,258	-0,004	0,017	<b>-2,327</b>	<b>0,022**</b>	0,000	0,020	-0,205	0,838
-9	-0,005	0,026	<b>-1,870</b>	<b>0,065*</b>	0,001	0,026	0,227	0,821	-0,001	0,018	-0,785	0,435	-0,006	0,024	<b>-2,353</b>	<b>0,021**</b>	-0,002	0,030	-0,782	0,436
-8	-0,006	0,030	<b>-1,837</b>	<b>0,069*</b>	-0,003	0,030	-0,835	0,406	-0,003	0,024	-1,128	0,262	-0,009	0,027	<b>-3,362</b>	<b>0,001***</b>	-0,003	0,030	-0,914	0,363
-7	-0,007	0,033	<b>-2,058</b>	<b>0,042**</b>	-0,004	0,033	-1,285	0,202	-0,005	0,029	<b>-1,667</b>	<b>0,099*</b>	-0,014	0,030	<b>-4,642</b>	<b>0,000***</b>	-0,004	0,030	-1,388	0,168
-6	-0,009	0,038	<b>-2,292</b>	<b>0,024**</b>	-0,002	0,032	-0,520	0,604	-0,004	0,031	-1,274	0,206	-0,013	0,034	<b>-3,830</b>	<b>0,000***</b>	-0,005	0,031	-1,641	0,104
-5	-0,008	0,043	<b>-1,792</b>	<b>0,076*</b>	0,000	0,036	0,080	0,936	-0,001	0,034	-0,345	0,731	-0,012	0,036	<b>-3,176</b>	<b>0,002***</b>	-0,004	0,034	-1,113	0,269
-4	-0,007	0,049	-1,460	0,147	0,003	0,037	0,705	0,482	-0,005	0,036	-1,242	0,217	-0,015	0,040	<b>-3,575</b>	<b>0,001***</b>	-0,004	0,035	-1,067	0,289
-3	-0,007	0,056	-1,239	0,218	0,002	0,042	0,542	0,589	-0,004	0,043	-0,800	0,426	-0,011	0,044	<b>-2,411</b>	<b>0,018**</b>	-0,002	0,040	-0,522	0,603
-2	-0,007	0,058	-1,261	0,210	0,000	0,041	-0,100	0,920	-0,006	0,044	-1,220	0,226	-0,012	0,049	<b>-2,429</b>	<b>0,017**</b>	-0,004	0,043	-0,999	0,320
-1	-0,006	0,060	-0,971	0,334	-0,001	0,044	-0,181	0,857	-0,005	0,049	-0,904	0,369	-0,013	0,049	<b>-2,557</b>	<b>0,012**</b>	-0,002	0,045	-0,344	0,732
0	-0,004	0,065	-0,654	0,515	0,000	0,057	-0,085	0,933	-0,006	0,052	-1,214	0,228	-0,012	0,053	<b>-2,193</b>	<b>0,031**</b>	-0,001	0,050	-0,214	0,831
1	-0,005	0,071	-0,643	0,522	-0,008	0,062	-1,277	0,205	-0,012	0,057	<b>-2,025</b>	<b>0,046**</b>	-0,013	0,067	<b>-1,950</b>	<b>0,054*</b>	-0,007	0,054	-1,260	0,211
2	-0,008	0,074	-1,130	0,261	-0,010	0,068	-1,500	0,137	-0,016	0,062	<b>-2,441</b>	<b>0,017**</b>	-0,013	0,073	<b>-1,773</b>	<b>0,079*</b>	-0,009	0,060	-1,412	0,161
3	-0,013	0,078	<b>-1,682</b>	<b>0,096*</b>	-0,004	0,075	-0,572	0,568	-0,017	0,061	<b>-2,746</b>	<b>0,007***</b>	-0,014	0,076	<b>-1,732</b>	<b>0,087*</b>	-0,004	0,069	-0,596	0,553
4	-0,017	0,081	<b>-2,091</b>	<b>0,039**</b>	-0,007	0,077	-0,860	0,392	-0,017	0,063	<b>-2,617</b>	<b>0,010***</b>	-0,014	0,077	<b>-1,787</b>	<b>0,077*</b>	-0,006	0,073	-0,777	0,439
5	-0,020	0,094	<b>-2,128</b>	<b>0,036**</b>	-0,009	0,077	-1,092	0,277	-0,018	0,066	<b>-2,701</b>	<b>0,008***</b>	-0,011	0,081	-1,331	0,186	-0,005	0,076	-0,578	0,565
6	-0,021	0,110	<b>-1,907</b>	<b>0,059*</b>	-0,011	0,079	-1,326	0,188	-0,020	0,071	<b>-2,796</b>	<b>0,006***</b>	-0,008	0,081	-0,960	0,339	-0,005	0,079	-0,606	0,546
7	-0,023	0,124	<b>-1,842</b>	<b>0,069*</b>	-0,013	0,076	-1,630	0,106	-0,021	0,073	<b>-2,818</b>	<b>0,006***</b>	-0,001	0,088	-0,153	0,879	-0,005	0,087	-0,598	0,552
8	-0,026	0,142	<b>-1,814</b>	<b>0,073*</b>	-0,012	0,079	-1,513	0,133	-0,020	0,074	<b>-2,615</b>	<b>0,010***</b>	0,000	0,088	0,004	0,997	-0,005	0,090	-0,550	0,584
9	-0,034	0,161	<b>-2,065</b>	<b>0,042**</b>	-0,007	0,088	-0,766	0,445	-0,019	0,079	<b>-2,356</b>	<b>0,021**</b>	0,000	0,088	0,005	0,996	-0,003	0,092	-0,270	0,787
10	-0,032	0,150	<b>-2,107</b>	<b>0,038**</b>	-0,010	0,088	-1,135	0,259	-0,021	0,081	<b>-2,469</b>	<b>0,015**</b>	0,002	0,092	0,186	0,852	0,004	0,101	0,357	0,722

\*, \*\*, \*\*\* are statistically significant at levels of 10%, 5% and 1%, respectively.

The second hypothesis is that “the average abnormal returns and the cumulative average abnormal returns of stocks which have an “unqualified” audit opinion equal to zero”. In the first hypothesis, all businesses were included in the analyses regardless of the audit opinion. But, in the second hypothesis, only the “unqualified” opinions were analyzed. 2014 results are very similar to the results of the first hypothesis as shown in Table 4. In Turkey, there were 89 companies with "unqualified" audit opinions in 2015. The analyses result of these reports has eighty percent similarities with the first hypothesis's results in 2015. When average abnormal returns are examined in 2016 and 2017, there are four and five statistically significant results respectively. In 2018, statistically significant positive average abnormal returns are observed on three and ten days later the announcement date.

When the cumulative abnormal returns are examined, there are statistically significant results before and after the event in 2014. There are no statistically significant results in 2015. In 2016, there are no statistically significant results before the announcement date. After the announcement date, there are statistically significant results till the end of the event window starting from the second day. There are statistically significant negative cumulative returns for 15 days starting from the beginning of the event window in 2017. There are statistically significant results in four days and all of them are before the announcement date in ISE according to 2018 findings.

The third hypothesis is that the average abnormal returns and the cumulative average abnormal returns are equal to zero for businesses which have not an unqualified audit opinion. The results shown in Table 6 and 7 for ISE. According to the findings shown in Table 6, there are statistically significant abnormal returns three days before the announcement of the audit reports and one day after in 2014. These returns have negative values. But when cumulative returns are examined, there is not a statistically significant result in findings. Table 6 shows that there are statistically significant average abnormal returns on one day and six day before the event date in 2015. When 2016, 2017 and 2018 results are examined, there are abnormal returns only in two or three days which are randomly scattered within the event window. However there are statistically significant cumulative abnormal returns in 2015, 2016 and 2017, there is not a significant result was found trough to the event window in 2018.

Table 4. XU100 H2 Results

Days	2014 AAR (N=87)				2015 AAR (N=89)				2016 AAR (N=86)				2017 AAR (N=88)				2018 AAR (N=85)			
	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed
-10	-0,003	0,019	<b>-1,673</b>	<b>0,098*</b>	0,002	0,026	0,866	0,389	0,003	0,019	1,291	0,200	-0,004	0,018	<b>-2,148</b>	<b>0,034**</b>	0,000	0,020	-0,095	0,924
-9	-0,002	0,018	-0,966	0,337	-0,002	0,018	-1,265	0,209	-0,004	0,015	<b>-2,461</b>	<b>0,016**</b>	-0,001	0,014	-0,856	0,394	-0,002	0,024	-0,646	0,520
-8	0,000	0,019	-0,097	0,923	-0,003	0,017	-1,512	0,134	-0,001	0,015	-0,741	0,460	-0,004	0,016	<b>-2,154</b>	<b>0,034**</b>	-0,002	0,022	-0,771	0,443
-7	-0,003	0,017	-1,629	0,107	-0,002	0,016	-1,377	0,172	-0,002	0,015	-1,101	0,274	-0,005	0,016	<b>-3,019</b>	<b>0,003***</b>	-0,002	0,020	-0,737	0,463
-6	-0,002	0,013	-1,451	0,150	0,004	0,021	<b>1,670</b>	<b>0,099*</b>	0,001	0,013	0,830	0,409	0,001	0,019	0,609	0,544	-0,003	0,017	-1,337	0,185
-5	0,000	0,018	0,128	0,898	0,001	0,018	0,555	0,580	0,003	0,017	1,373	0,173	0,001	0,015	0,713	0,478	0,001	0,014	0,720	0,474
-4	0,000	0,019	-0,164	0,870	0,002	0,021	1,120	0,266	-0,003	0,012	<b>-2,417</b>	<b>0,018**</b>	-0,003	0,018	-1,346	0,182	0,000	0,020	-0,154	0,878
-3	0,002	0,026	0,649	0,518	-0,001	0,019	-0,287	0,775	0,002	0,019	0,807	0,422	0,004	0,023	1,465	0,147	0,003	0,019	1,411	0,162
-2	0,000	0,017	-0,042	0,967	-0,003	0,020	-1,486	0,141	-0,001	0,013	-1,090	0,279	-0,002	0,016	-1,283	0,203	-0,002	0,018	-1,198	0,234
-1	0,002	0,018	1,204	0,232	0,000	0,017	0,233	0,817	0,001	0,023	0,603	0,548	-0,001	0,015	-0,761	0,449	0,004	0,025	1,528	0,130
0	0,001	0,018	0,488	0,627	0,001	0,026	0,284	0,777	-0,002	0,016	-0,983	0,328	0,001	0,019	0,413	0,681	0,000	0,020	0,119	0,906
1	0,001	0,023	0,227	0,821	-0,007	0,028	<b>-2,239</b>	<b>0,028**</b>	-0,006	0,029	<b>-1,860</b>	<b>0,066*</b>	-0,002	0,042	-0,371	0,711	-0,006	0,033	-1,588	0,116
2	-0,004	0,020	<b>-1,741</b>	<b>0,085*</b>	-0,002	0,028	-0,584	0,561	-0,004	0,019	<b>-1,830</b>	<b>0,071*</b>	0,000	0,021	-0,158	0,875	-0,002	0,020	-0,722	0,472
3	-0,006	0,020	<b>-2,779</b>	<b>0,007***</b>	0,007	0,028	<b>2,242</b>	<b>0,027**</b>	-0,002	0,016	-0,926	0,357	-0,001	0,017	-0,373	0,710	0,005	0,021	<b>1,955</b>	<b>0,054*</b>
4	-0,005	0,014	<b>-3,077</b>	<b>0,003***</b>	-0,003	0,018	-1,316	0,192	0,001	0,015	0,380	0,705	0,000	0,016	-0,280	0,780	-0,002	0,015	-1,415	0,161
5	-0,003	0,025	-1,298	0,198	-0,002	0,017	-0,850	0,398	-0,002	0,016	-0,884	0,379	0,003	0,016	<b>1,960</b>	<b>0,053*</b>	0,001	0,017	0,456	0,649
6	-0,001	0,026	-0,269	0,788	-0,002	0,018	-0,841	0,403	-0,003	0,018	-1,336	0,185	0,003	0,015	1,558	0,123	0,000	0,016	0,001	0,999
7	-0,002	0,025	-0,888	0,377	-0,002	0,017	-1,374	0,173	-0,001	0,015	-0,718	0,475	0,005	0,019	<b>2,223</b>	<b>0,029**</b>	-0,001	0,022	-0,292	0,771
8	-0,003	0,030	-1,068	0,288	0,000	0,027	0,165	0,869	0,002	0,026	0,562	0,575	0,002	0,022	0,660	0,511	0,001	0,015	0,830	0,409
9	-0,008	0,025	<b>-3,047</b>	<b>0,003***</b>	0,006	0,030	<b>1,869</b>	<b>0,065*</b>	0,001	0,018	0,379	0,706	0,000	0,016	0,275	0,784	0,003	0,025	0,994	0,323
10	0,002	0,022	0,840	0,403	-0,004	0,018	<b>-1,968</b>	<b>0,052*</b>	-0,001	0,015	-0,636	0,527	0,001	0,017	0,810	0,420	0,006	0,028	<b>2,065</b>	<b>0,042**</b>

\*, \*\*, \*\*\* are statistically significant at levels of 10%, 5% and 1%, respectively.

Table 5. XU100 H2 Results

Days	2014 CAAR (N=87)				2015 CAAR (N=97)				2016 CAAR (N=86)				2017 CAAR (N=88)				2018 CAAR (N=85)			
	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed
-10	-0,003	0,019	<b>-1,673</b>	<b>0,098*</b>	0,002	0,026	0,866	0,389	0,003	0,019	1,291	0,200	-0,004	0,018	<b>-2,148</b>	<b>0,034**</b>	0,000	0,020	-0,095	0,924
-9	-0,005	0,027	<b>-1,786</b>	<b>0,078*</b>	0,000	0,026	-0,006	0,996	-0,001	0,019	-0,621	0,537	-0,005	0,025	<b>-2,050</b>	<b>0,043**</b>	-0,002	0,030	-0,590	0,557
-8	-0,005	0,031	-1,616	0,110	-0,003	0,031	-0,848	0,399	-0,002	0,025	-0,917	0,362	-0,009	0,028	<b>-3,044</b>	<b>0,003***</b>	-0,004	0,028	-1,215	0,228
-7	-0,008	0,034	<b>-2,284</b>	<b>0,025**</b>	-0,005	0,034	-1,423	0,158	-0,004	0,030	-1,319	0,191	-0,014	0,031	<b>-4,286</b>	<b>0,000***</b>	-0,005	0,029	<b>-1,724</b>	<b>0,088*</b>
-6	-0,010	0,038	<b>-2,502</b>	<b>0,014**</b>	-0,001	0,033	-0,394	0,695	-0,003	0,032	-0,879	0,382	-0,013	0,035	<b>-3,430</b>	<b>0,001***</b>	-0,008	0,030	<b>-2,433</b>	<b>0,017**</b>
-5	-0,010	0,043	<b>-2,196</b>	<b>0,031**</b>	0,000	0,037	-0,072	0,943	-0,001	0,035	-0,132	0,895	-0,012	0,037	<b>-2,966</b>	<b>0,004***</b>	-0,007	0,032	<b>-1,968</b>	<b>0,052*</b>
-4	-0,010	0,045	<b>-2,140</b>	<b>0,035**</b>	0,002	0,038	0,543	0,589	-0,004	0,037	-0,911	0,365	-0,014	0,040	<b>-3,271</b>	<b>0,002***</b>	-0,007	0,034	<b>-1,952</b>	<b>0,054*</b>
-3	-0,009	0,056	-1,439	0,154	0,002	0,043	0,357	0,722	-0,002	0,044	-0,427	0,670	-0,010	0,045	<b>-2,165</b>	<b>0,033**</b>	-0,004	0,038	-1,048	0,298
-2	-0,009	0,059	-1,362	0,177	-0,001	0,042	-0,324	0,747	-0,004	0,045	-0,731	0,467	-0,013	0,050	<b>-2,368</b>	<b>0,020**</b>	-0,007	0,041	-1,473	0,144
-1	-0,006	0,062	-0,942	0,349	-0,001	0,046	-0,216	0,830	-0,002	0,050	-0,378	0,706	-0,014	0,050	<b>-2,592</b>	<b>0,011**</b>	-0,002	0,044	-0,525	0,601
0	-0,005	0,066	-0,755	0,452	0,000	0,058	-0,039	0,969	-0,004	0,052	-0,656	0,514	-0,013	0,054	<b>-2,247</b>	<b>0,027**</b>	-0,002	0,047	-0,439	0,662
1	-0,005	0,073	-0,615	0,540	-0,007	0,064	-1,034	0,304	-0,009	0,058	-1,509	0,135	-0,015	0,068	<b>-2,013</b>	<b>0,047**</b>	-0,008	0,054	-1,350	0,181
2	-0,008	0,075	-1,049	0,297	-0,009	0,070	-1,178	0,242	-0,013	0,063	<b>-1,955</b>	<b>0,054*</b>	-0,015	0,075	<b>-1,874</b>	<b>0,064*</b>	-0,009	0,059	-1,476	0,144
3	-0,014	0,080	<b>-1,681</b>	<b>0,096*</b>	-0,002	0,077	-0,254	0,800	-0,015	0,062	<b>-2,206</b>	<b>0,030**</b>	-0,016	0,078	<b>-1,892</b>	<b>0,062*</b>	-0,005	0,068	-0,663	0,509
4	-0,019	0,083	<b>-2,136</b>	<b>0,036**</b>	-0,005	0,079	-0,555	0,580	-0,014	0,064	<b>-2,059</b>	<b>0,043**</b>	-0,016	0,078	<b>-1,929</b>	<b>0,057*</b>	-0,007	0,071	-0,937	0,352
5	-0,023	0,097	<b>-2,157</b>	<b>0,034**</b>	-0,006	0,078	-0,747	0,457	-0,016	0,066	<b>-2,203</b>	<b>0,030**</b>	-0,013	0,083	-1,438	0,154	-0,006	0,075	-0,784	0,435
6	-0,023	0,114	<b>-1,901</b>	<b>0,061*</b>	-0,008	0,080	-0,917	0,362	-0,018	0,072	<b>-2,356</b>	<b>0,021**</b>	-0,010	0,083	-1,143	0,256	-0,006	0,078	-0,751	0,455
7	-0,026	0,130	<b>-1,838</b>	<b>0,070*</b>	-0,010	0,078	-1,237	0,220	-0,019	0,075	<b>-2,407</b>	<b>0,018**</b>	-0,006	0,086	-0,603	0,548	-0,007	0,088	-0,741	0,461
8	-0,029	0,149	<b>-1,820</b>	<b>0,072*</b>	-0,010	0,081	-1,132	0,261	-0,018	0,076	<b>-2,186</b>	<b>0,032**</b>	-0,004	0,086	-0,431	0,668	-0,006	0,092	-0,574	0,567
9	-0,037	0,169	<b>-2,055</b>	<b>0,043**</b>	-0,004	0,090	-0,390	0,697	-0,017	0,081	<b>-1,966</b>	<b>0,053*</b>	-0,004	0,088	-0,373	0,710	-0,003	0,094	-0,294	0,770
10	-0,035	0,157	<b>-2,097</b>	<b>0,039**</b>	-0,007	0,090	-0,785	0,435	-0,018	0,083	<b>-2,035</b>	<b>0,045**</b>	-0,002	0,092	-0,206	0,837	0,003	0,104	0,289	0,773

\*, \*\*, \*\*\* are statistically significant at levels of 10%, 5% and 1%, respectively.

Table 6. XU100 H3 Results

Days	2014 AAR (N=10)				2015 AAR (N=8)				2016 AAR (N=8)				2017 AAR (N=6)				2018 AAR (N=10)			
	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed
-10	-0,003	0,010	-0,951	0,367	-0,002	0,007	-0,744	0,481	-0,006	0,009	<b>-2,147</b>	<b>0,069*</b>	-0,001	0,015	-0,104	0,921	-0,002	0,021	-0,263	0,799
-9	0,000	0,009	0,164	0,874	0,001	0,018	0,218	0,834	-0,007	0,011	-1,803	0,114	-0,007	0,007	<b>-2,400</b>	<b>0,062*</b>	0,001	0,014	0,112	0,913
-8	-0,005	0,010	-1,491	0,170	0,002	0,019	0,287	0,782	-0,004	0,011	-1,045	0,331	-0,003	0,011	-0,708	0,511	0,009	0,045	0,661	0,525
-7	0,012	0,023	1,644	0,135	0,000	0,014	0,013	0,990	0,002	0,014	0,339	0,745	-0,004	0,009	-1,038	0,347	-0,008	0,019	-1,404	0,194
-6	0,000	0,011	-0,041	0,968	-0,017	0,019	<b>-2,614</b>	<b>0,035**</b>	-0,003	0,012	-0,677	0,520	0,001	0,008	0,459	0,666	-0,010	0,013	<b>-2,628</b>	<b>0,027**</b>
-5	0,007	0,023	0,918	0,382	0,010	0,018	1,542	0,167	0,006	0,015	1,044	0,331	0,013	0,018	1,776	0,136	0,008	0,013	<b>2,038</b>	<b>0,072*</b>
-4	0,009	0,028	1,015	0,336	0,005	0,017	0,821	0,439	-0,003	0,008	-1,115	0,302	-0,005	0,010	-1,189	0,288	0,002	0,020	0,254	0,805
-3	-0,014	0,016	<b>-2,676</b>	<b>0,025**</b>	0,000	0,013	-0,089	0,931	-0,006	0,009	<b>-2,015</b>	<b>0,084*</b>	0,004	0,007	1,462	0,204	-0,001	0,030	-0,069	0,946
-2	-0,003	0,015	-0,712	0,494	-0,001	0,016	-0,200	0,848	-0,004	0,013	-0,835	0,431	0,010	0,028	0,870	0,424	0,004	0,012	0,965	0,360
-1	-0,006	0,014	-1,392	0,197	-0,009	0,010	<b>-2,389</b>	<b>0,048**</b>	-0,001	0,011	-0,378	0,717	0,005	0,010	1,264	0,262	-0,002	0,013	-0,452	0,662
0	0,007	0,025	0,924	0,379	-0,008	0,019	-1,147	0,289	-0,001	0,016	-0,215	0,836	0,002	0,014	0,315	0,765	0,007	0,013	1,813	0,103
1	-0,008	0,012	<b>-2,176</b>	<b>0,058*</b>	-0,007	0,017	-1,267	0,246	0,007	0,018	1,093	0,311	-0,001	0,016	-0,127	0,904	0,007	0,023	1,015	0,337
2	-0,005	0,011	-1,344	0,212	-0,013	0,013	<b>-3,000</b>	<b>0,020**</b>	0,001	0,016	0,116	0,911	0,002	0,009	0,431	0,685	0,001	0,032	0,120	0,907
3	0,005	0,013	1,179	0,269	0,006	0,012	1,558	0,163	-0,001	0,010	-0,311	0,765	0,008	0,009	<b>2,116</b>	<b>0,088*</b>	0,010	0,012	<b>2,525</b>	<b>0,032**</b>
4	0,002	0,008	0,876	0,404	0,000	0,005	-0,096	0,926	-0,005	0,012	-1,091	0,311	0,002	0,008	0,500	0,638	-0,002	0,029	-0,214	0,836
5	0,000	0,012	-0,036	0,972	-0,001	0,010	-0,396	0,704	-0,002	0,011	-0,598	0,569	-0,001	0,012	-0,117	0,912	0,000	0,014	-0,005	0,996
6	-0,002	0,011	-0,523	0,614	0,006	0,027	0,625	0,552	-0,006	0,013	-1,329	0,226	0,008	0,025	0,767	0,478	0,000	0,021	0,046	0,964
7	0,000	0,008	0,182	0,860	-0,003	0,020	-0,363	0,727	-0,002	0,008	-0,849	0,424	0,033	0,082	0,996	0,365	0,006	0,026	0,776	0,458
8	0,002	0,008	0,596	0,566	0,003	0,011	0,777	0,463	0,002	0,011	0,521	0,619	0,004	0,011	0,784	0,468	0,000	0,012	-0,115	0,911
9	-0,003	0,008	-1,087	0,305	0,003	0,014	0,545	0,603	0,000	0,011	-0,125	0,904	-0,007	0,025	-0,632	0,555	0,002	0,013	0,551	0,595
10	0,000	0,009	0,100	0,922	0,005	0,008	1,654	0,142	-0,007	0,006	<b>-3,334</b>	<b>0,013**</b>	0,000	0,009	-0,072	0,946	0,003	0,016	0,567	0,585

\*, \*\*, \*\*\* are statistically significant at levels of 10%, 5% and 1%, respectively.

Table 7. XU100 H3 Results

Days	2014 CAAR (N=10)				2015 CAAR (N=8)				2016 CAAR (N=8)				2017 CAAR (N=6)				2018 CAAR (N=10)			
	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed
-10	-0,003	0,010	-0,951	0,367	-0,002	0,007	-0,744	0,481	-0,006	0,009	<b>-2,147</b>	<b>0,069*</b>	-0,001	0,015	-0,104	0,921	-0,002	0,021	-0,263	0,799
-9	-0,003	0,012	-0,688	0,509	0,000	0,023	-0,046	0,964	-0,013	0,018	<b>-2,117</b>	<b>0,072*</b>	-0,007	0,021	-0,871	0,424	-0,001	0,027	-0,144	0,889
-8	-0,007	0,018	-1,298	0,227	0,002	0,020	0,217	0,835	-0,017	0,017	<b>-2,860</b>	<b>0,024**</b>	-0,011	0,030	-0,872	0,423	0,008	0,033	0,771	0,460
-7	0,005	0,026	0,563	0,587	0,002	0,016	0,275	0,791	-0,016	0,018	<b>-2,456</b>	<b>0,044**</b>	-0,014	0,031	-1,143	0,305	0,000	0,023	-0,039	0,970
-6	0,005	0,029	0,507	0,625	-0,016	0,024	-1,866	0,104	-0,018	0,028	-1,829	0,110	-0,013	0,029	-1,100	0,321	-0,011	0,024	-1,406	0,193
-5	0,011	0,044	0,814	0,437	-0,006	0,031	-0,537	0,608	-0,013	0,027	-1,361	0,216	0,000	0,029	0,031	0,977	-0,003	0,027	-0,298	0,773
-4	0,020	0,069	0,921	0,381	-0,001	0,022	-0,129	0,901	-0,016	0,031	-1,476	0,183	-0,004	0,025	-0,416	0,694	-0,001	0,031	-0,086	0,933
-3	0,007	0,058	0,359	0,728	-0,001	0,032	-0,126	0,903	-0,022	0,031	<b>-2,028</b>	<b>0,082*</b>	0,000	0,022	0,015	0,989	-0,002	0,044	-0,108	0,916
-2	0,003	0,046	0,222	0,830	-0,003	0,033	-0,219	0,833	-0,026	0,037	<b>-1,994</b>	<b>0,086*</b>	0,010	0,012	<b>2,084</b>	<b>0,092*</b>	0,002	0,041	0,160	0,877
-1	-0,003	0,038	-0,227	0,826	-0,011	0,027	-1,160	0,284	-0,027	0,045	-1,714	0,130	0,015	0,015	<b>2,406</b>	<b>0,061*</b>	0,000	0,034	0,015	0,988
0	0,005	0,059	0,247	0,811	-0,019	0,029	-1,847	0,107	-0,029	0,047	-1,734	0,126	0,017	0,022	1,836	0,126	0,007	0,043	0,534	0,606
1	-0,003	0,061	-0,177	0,864	-0,026	0,040	-1,836	0,109	-0,022	0,047	-1,283	0,240	0,016	0,018	<b>2,116</b>	<b>0,088*</b>	0,015	0,049	0,950	0,367
2	-0,008	0,060	-0,434	0,674	-0,040	0,051	<b>-2,187</b>	<b>0,065*</b>	-0,021	0,054	-1,100	0,308	0,018	0,018	<b>2,428</b>	<b>0,060*</b>	0,016	0,070	0,711	0,495
3	-0,004	0,058	-0,193	0,851	-0,033	0,052	-1,788	0,117	-0,022	0,058	-1,062	0,324	0,026	0,012	<b>5,184</b>	<b>0,004***</b>	0,026	0,070	1,163	0,275
4	-0,001	0,061	-0,068	0,947	-0,033	0,052	-1,810	0,113	-0,027	0,067	-1,129	0,296	0,027	0,007	<b>9,309</b>	<b>0,000***</b>	0,024	0,079	0,946	0,369
5	-0,001	0,060	-0,078	0,939	-0,035	0,053	-1,840	0,108	-0,029	0,069	-1,192	0,272	0,027	0,011	<b>5,819</b>	<b>0,002***</b>	0,024	0,087	0,858	0,413
6	-0,003	0,054	-0,190	0,854	-0,029	0,045	-1,795	0,116	-0,035	0,063	-1,570	0,160	0,034	0,019	<b>4,488</b>	<b>0,006***</b>	0,024	0,088	0,860	0,412
7	-0,003	0,054	-0,162	0,875	-0,031	0,042	<b>-2,111</b>	<b>0,073*</b>	-0,038	0,065	-1,631	0,147	0,068	0,098	1,694	0,151	0,030	0,101	0,951	0,367
8	-0,001	0,054	-0,068	0,947	-0,028	0,043	-1,889	0,101	-0,036	0,066	-1,533	0,169	0,071	0,091	1,912	0,114	0,030	0,100	0,942	0,371
9	-0,004	0,056	-0,223	0,828	-0,026	0,036	<b>-2,034</b>	<b>0,081*</b>	-0,036	0,060	-1,692	0,134	0,065	0,067	<b>2,372</b>	<b>0,064*</b>	0,032	0,100	1,020	0,334
10	-0,004	0,052	-0,225	0,827	-0,021	0,034	-1,728	0,128	-0,043	0,063	<b>-1,949</b>	<b>0,092*</b>	0,064	0,071	<b>2,213</b>	<b>0,078*</b>	0,035	0,095	1,160	0,276

\*, \*\*, \*\*\* are statistically significant at levels of 10%, 5% and 1%, respectively.



Over the last five years, all of the DAX30 companies have "unqualified" opinion in their audit reports. Thus, we analyzed only the first hypothesis and the results are shown in Table 8 and 9. According to the empirical results shown in Table 8, there are statistically significant abnormal returns on two days before and one day after the announcement in 2014. There are statistically significant abnormal returns on the announcement date and five days later in 2015. According to the results, in 2016 there is a statistically significant abnormal return on one day before the event date. There are also statistically significant abnormal returns on one and nine days after the disclosure. In 2017, the results of the analyses show that, there is statistically significant abnormal return on three days before the audit report announcement with a ten percent confidence level. Six and ten days later the announcement date, there are statistically significant abnormal returns with a five percent confidence level. According to the results in 2018, there are statistically significant abnormal returns on five different days within -5+3 period from the event date. When the cumulative abnormal returns shown in Table 9 are examined, there are only statistically significant results on the event date and one day before in 2014. As shown in the Table 9, there isn't a significant result in 2015, 2016, 2017 and 2018 findings.

Table 8. DAX30 H1 Results

Days	2014 AAR (N=28)				2015 AAR (N=28)				2016 AAR (N=29)				2017 AAR (N=29)				2018 AAR (N=30)			
	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed
-10	0,002	0,008	0,995	0,328	0,004	0,013	1,655	0,110	0,001	0,019	0,372	0,713	0,000	0,015	-0,117	0,908	0,000	0,008	0,161	0,873
-9	0,004	0,017	1,331	0,194	0,000	0,009	-0,033	0,974	0,002	0,016	0,660	0,515	0,001	0,014	0,482	0,633	-0,002	0,010	-1,102	0,280
-8	0,000	0,008	0,254	0,801	-0,001	0,009	-0,387	0,701	0,000	0,014	0,118	0,907	0,001	0,011	0,699	0,490	-0,001	0,011	-0,432	0,669
-7	0,000	0,010	-0,109	0,914	-0,002	0,009	-0,906	0,373	0,002	0,013	0,820	0,419	0,001	0,010	0,639	0,528	-0,002	0,007	-1,452	0,157
-6	0,001	0,009	0,630	0,534	-0,002	0,008	-0,950	0,351	0,001	0,013	0,317	0,754	0,002	0,011	1,155	0,258	0,001	0,014	0,577	0,568
-5	0,000	0,009	-0,055	0,957	0,001	0,007	0,666	0,511	0,001	0,013	0,528	0,602	-0,001	0,012	-0,252	0,803	0,000	0,010	-0,118	0,907
-4	-0,001	0,013	-0,590	0,560	0,000	0,008	0,217	0,830	-0,001	0,012	-0,276	0,785	-0,001	0,010	-0,520	0,607	-0,001	0,013	-0,249	0,805
-3	-0,002	0,011	-1,181	0,248	0,002	0,012	1,008	0,322	0,000	0,008	-0,109	0,914	-0,003	0,007	<b>-1,900</b>	<b>0,068*</b>	0,003	0,008	<b>1,858</b>	<b>0,073*</b>
-2	0,003	0,007	<b>2,487</b>	<b>0,019**</b>	-0,002	0,009	-1,012	0,321	-0,001	0,010	-0,688	0,497	-0,001	0,010	-0,596	0,556	-0,004	0,011	<b>-1,701</b>	<b>0,100*</b>
-1	0,002	0,007	1,449	0,159	0,002	0,009	1,217	0,234	0,004	0,014	<b>1,729</b>	<b>0,095*</b>	0,000	0,008	0,318	0,753	0,006	0,018	<b>1,861</b>	<b>0,073*</b>
0	0,002	0,025	0,447	0,659	-0,008	0,019	<b>-2,196</b>	<b>0,037**</b>	0,001	0,031	0,108	0,915	-0,003	0,029	-0,557	0,582	0,005	0,029	0,976	0,337
1	-0,006	0,018	<b>-1,788</b>	<b>0,085*</b>	0,002	0,014	0,731	0,471	-0,006	0,013	<b>-2,285</b>	<b>0,030**</b>	0,001	0,015	0,488	0,629	0,007	0,014	<b>2,665</b>	<b>0,012**</b>
2	0,000	0,012	0,172	0,864	-0,001	0,008	-0,621	0,540	0,000	0,010	0,257	0,799	0,002	0,009	0,943	0,354	0,002	0,010	1,260	0,218
3	0,000	0,009	-0,012	0,990	0,000	0,012	0,182	0,857	-0,002	0,013	-1,007	0,323	-0,001	0,011	-0,630	0,534	-0,006	0,017	<b>-1,901</b>	<b>0,067*</b>
4	0,000	0,009	0,133	0,895	0,003	0,011	1,289	0,208	0,004	0,014	1,604	0,120	-0,001	0,009	-0,780	0,442	-0,002	0,009	-1,280	0,211
5	-0,002	0,010	-0,860	0,398	0,004	0,012	<b>1,717</b>	<b>0,097*</b>	-0,001	0,012	-0,570	0,573	0,001	0,009	0,568	0,575	-0,001	0,008	-0,824	0,417
6	-0,001	0,008	-0,780	0,442	0,002	0,011	1,175	0,250	0,001	0,011	0,443	0,661	0,003	0,007	<b>2,225</b>	<b>0,034**</b>	-0,001	0,013	-0,580	0,566
7	0,000	0,009	-0,103	0,919	0,002	0,008	1,072	0,293	-0,001	0,011	-0,380	0,707	-0,002	0,018	-0,709	0,484	0,002	0,010	1,115	0,274
8	0,003	0,012	1,129	0,269	0,000	0,009	-0,206	0,839	-0,003	0,013	-1,193	0,243	-0,003	0,009	-1,585	0,124	-0,001	0,009	-0,633	0,531
9	0,002	0,008	1,355	0,187	0,002	0,009	0,945	0,353	-0,004	0,011	<b>-1,905</b>	<b>0,067*</b>	0,000	0,011	0,233	0,818	0,000	0,011	0,199	0,844
10	0,000	0,009	0,008	0,994	0,000	0,010	0,063	0,950	-0,001	0,013	-0,340	0,737	-0,004	0,007	<b>-2,661</b>	<b>0,013**</b>	-0,003	0,008	-1,717	0,097

\*, \*\*, \*\*\* are statistically significant at levels of 10%, 5% and 1%, respectively.

Table 9. DAX30 H1 Results

Days	2014 CAAR (N=28)				2015 CAAR (N=28)				2016 CAAR (N=29)				2017 CAAR (N=29)				2018 CAAR (N=30)			
	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed	Ave- rage	St. Dev.	t stat.	Sig. 2-tailed
-10	0,002	0,008	0,995	0,328	0,004	0,013	1,655	0,110	0,001	0,019	0,372	0,713	0,000	0,015	-0,117	0,908	0,000	0,008	0,161	0,873
-9	0,006	0,019	1,618	0,117	0,004	0,019	1,141	0,264	0,003	0,025	0,715	0,481	0,001	0,023	0,220	0,827	-0,002	0,011	-0,889	0,381
-8	0,006	0,021	1,555	0,132	0,003	0,019	0,969	0,341	0,004	0,029	0,673	0,506	0,002	0,023	0,569	0,574	-0,003	0,016	-0,914	0,368
-7	0,006	0,024	1,272	0,214	0,002	0,016	0,616	0,543	0,006	0,034	0,879	0,387	0,004	0,023	0,846	0,405	-0,005	0,018	-1,374	0,180
-6	0,007	0,025	1,483	0,150	0,000	0,017	0,126	0,900	0,006	0,040	0,846	0,405	0,006	0,023	1,389	0,176	-0,003	0,023	-0,737	0,467
-5	0,007	0,026	1,382	0,178	0,001	0,020	0,353	0,726	0,008	0,040	1,034	0,310	0,005	0,028	1,022	0,315	-0,003	0,025	-0,729	0,472
-4	0,005	0,026	1,095	0,283	0,002	0,021	0,422	0,677	0,007	0,038	0,992	0,330	0,004	0,031	0,781	0,442	-0,004	0,028	-0,755	0,456
-3	0,003	0,021	0,741	0,465	0,004	0,021	0,984	0,334	0,007	0,039	0,963	0,344	0,002	0,027	0,364	0,718	-0,001	0,031	-0,196	0,846
-2	0,006	0,023	1,449	0,159	0,002	0,021	0,556	0,583	0,006	0,039	0,789	0,437	0,001	0,031	0,119	0,906	-0,005	0,034	-0,740	0,465
-1	0,008	0,022	<b>2,042</b>	<b>0,051*</b>	0,004	0,025	0,919	0,366	0,010	0,043	1,275	0,213	0,001	0,033	0,188	0,852	0,001	0,045	0,173	0,864
0	0,011	0,031	<b>1,801</b>	<b>0,083*</b>	-0,004	0,037	-0,494	0,625	0,011	0,054	1,068	0,294	-0,002	0,051	-0,196	0,846	0,007	0,048	0,743	0,463
1	0,004	0,040	0,577	0,569	-0,002	0,046	-0,189	0,852	0,005	0,056	0,483	0,633	-0,001	0,050	-0,057	0,955	0,013	0,055	1,354	0,186
2	0,005	0,039	0,638	0,529	-0,003	0,049	-0,277	0,784	0,005	0,056	0,530	0,601	0,001	0,049	0,114	0,910	0,016	0,054	1,612	0,118
3	0,005	0,039	0,649	0,522	-0,002	0,051	-0,228	0,821	0,003	0,053	0,301	0,766	0,000	0,050	-0,031	0,975	0,010	0,057	0,952	0,349
4	0,005	0,040	0,648	0,523	0,001	0,047	0,068	0,946	0,007	0,054	0,720	0,477	-0,002	0,047	-0,185	0,854	0,008	0,061	0,699	0,490
5	0,003	0,044	0,396	0,695	0,005	0,046	0,533	0,598	0,006	0,057	0,564	0,577	-0,001	0,049	-0,076	0,940	0,006	0,062	0,575	0,570
6	0,002	0,044	0,249	0,805	0,007	0,043	0,863	0,396	0,007	0,061	0,603	0,551	0,002	0,049	0,255	0,801	0,005	0,063	0,446	0,659
7	0,002	0,042	0,239	0,813	0,009	0,045	1,027	0,313	0,006	0,060	0,543	0,591	0,000	0,056	-0,008	0,993	0,007	0,067	0,585	0,563
8	0,004	0,043	0,540	0,594	0,008	0,046	0,964	0,344	0,003	0,062	0,275	0,786	-0,003	0,056	-0,267	0,791	0,006	0,069	0,481	0,634
9	0,006	0,045	0,758	0,455	0,010	0,048	1,092	0,285	-0,001	0,061	-0,074	0,942	-0,002	0,055	-0,223	0,825	0,006	0,070	0,509	0,614
10	0,006	0,047	0,727	0,474	0,010	0,048	1,112	0,276	-0,002	0,062	-0,144	0,887	-0,006	0,055	-0,578	0,568	0,004	0,070	0,300	0,766

\*, \*\*, \*\*\* are statistically significant at levels of 10%, 5% and 1%, respectively.

## 5. Conclusions

In order to ensure that the rational behavior required for sustainable economic development can be achieved in financial markets, all information that investors use in the decision-making process must be accurate, true and fair. Any financial or non-financial information prepared by the companies and made available to the related parties affects financial markets and investors' decisions directly or indirectly. In particular, the information on the financial statements prepared by the companies are the main factors that play a key role in investment decisions and the efficiencies of the financial markets. Therefore, financial statements need to be audited and approved by an independent entity to ensure whether they are true, accurate and fair or not. Today, audit institutions fulfil this task by independent auditors.

The audit report is one of the significant outputs of the audit process. In this paper, we have analyzed the audit report effects on stock markets and investors' decisions in Turkey and Germany. For this purpose, abnormal returns were calculated in pre and post ten days periods for the audit report disclosure date, case study analysis has been used to test whether abnormal returns are statistically significant or not. According to the findings, it can be said that audit reports have an influence in both markets but in Turkey, the effects last longer than Germany.

According to the results, there is a "re-active" investor profile against the audit reports' announcement in Turkey. Positive and negative abnormal returns are associated with systematic and non-systematic risks. So, it is possible to say that the increase in systematic risks has a negative effect on investors, especially after 2015 in Turkey stock market. In addition to the systematic risks, because of the low level of financial literacy and the importance of the audit have not been fully understood, there are some contradictory results to theoretical expectations. Therefore, the factors underlying irrational behaviors can be analyzed in further studies.

When the results of Germany compared with the results of Turkey, it is observed that the effect of the audit reports on financial market in Germany lasts shorter than Turkey and it is seen that the audit report announcements are reflected in the stock prices within a few days. This shows that there is a more efficient stock market in Germany than Turkey. The fact that there are statistically significant results in cumulative abnormal returns only in 2014, supports this result.

The audit report announcement dates of the companies included in the analysis in Germany were obtained from the financial calendar on the website of each company. Although the financial calendar of each company differs from one another, the audit report announcement date of each company is determined in advance and announced to the public. This increases transparency in the market and enables investors to reach information at the same time. Developing a similar practice in Turkey may increase market efficiency and rationality of investors' decisions.

From the obtained findings, it is possible to say that Turkish stock market is not even semi-strong form efficient as previous studies showed and German stock market is more efficient than Turkish market. Investigating the differences between the companies and the sectors, analyzing the factors which affect the returns in addition to the audit report and expanding the scope of the study with more stock markets and companies could be research topics in further studies.

## References

- Arens, Alvin A., Randal J. Elder, and Beasley Mark (2014), *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*, 15th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Aydin, Nurhan (2004), *Finansal Sistem ve Finansal Piyasalar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aygoren, Hakan and Uyar, Suleyman (2007), "Impact of Audit Opinions on Stock Returns in Istanbul Stock Exchange (ISE)", *Istanbul Stock Exchange Review*, Vol. 9, No.36: 27-48.
- Basdas, Ulkem and Oran, Adil (2014), "Event Studies in Turkey", *Borsa Istanbul Review*, Vol. 14, No. 3: 167-188.
- Benninga, Simon (2014), *Financial Modeling*, Londra: MIT Press Books.
- Cengiz, Selim, Dinc, Yusuf and Gungor, Selim (2017), "Investigation on the Effects of Independent Audit Quality on Financial Performance: An Application on Istanbul Stock Exchange", *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*, Vol. 9, No. 19: 171-197.
- Duman, Haluk (2011), "The Effectiveness of Capital Market Public Sector In The Process of Clarification the Information You Need Environs Properties Company: The Case Study of ISE", *Journal of Accounting and Finance*, Vol. 50: 95-132.
- Durak, Gurol, and Gurel, Eymen (2014), "Country Specific Factors Affecting Financial Reporting Quality", *Journal of Accounting and Finance*, Vol. 64: 95-110.
- Erdoğan, N. (2004). *Bilginin Doğruluğu, Güvenirliği ve Bağımsız Denetim* (Ed. Comlekci, F.) Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 839, CH 1, Eskişehir.
- Gokcen, Gurbuz, Ataman, Basak and Cakici, Cemal (2011), *Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uygulamaları*, İstanbul: Turkmen Kitabevi.
- Gurbuz, Hasan (1995), *Muhasebe Denetimi*, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Gurelin, Ersin (1988), *Denetim*, İstanbul: Avciol Matbaası.
- Houqe, Muhammad Nurul, Ahmed, Kamran, and Van Zijl, Tony (2017), "Audit Quality, Earnings Management, and Cost of Equity Capital: Evidence from India", *International Journal of Auditing*, Vol. 21, No. 2: 177-189.
- Houqe, Muhammad Nurul (2018), "A Review of the Current Debate on the Determinants and Consequences of Mandatory IFRS Adoption", *International Journal of Accounting and Information Management*, Vol. 26, No.3: 413-442.
- Ianniello, Giuseppe and Galloppo, Giuseppe (2015), "Stock Market Reaction to Auditor Opinions—Italian Evidence", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30, No. 6/7: 610-632.
- Ittonen, Kim (2009), *Audit Reports and Stock Markets*, (Doctoral Dissertation), University of Vaasa.
- Public Disclosure Platform of Turkey, (2018), <https://www.kap.org.tr/en/>, (02.06.2018).
- Kara, Suat (2015), "Assesment of Effect of Audit Opinions on Abnormal Returns of Stock Shares on The Basis of Years 2009-2014", *Journal of Accounting and Taxation Studies*, Vol. 8, No. 2: 137-152.
- Kimmel, D. Paul, Weygant, J. Jerry and Kieso, E. Donald (2011), *Accounting Tools for Business Decision Making*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ma, Jianyu, Pagan, Jose A. and Chu, Yun (2009), "Abnormal Returns to Mergers and Acquisitions in Ten Asian Stock Markets", *International Journal of Business*, Vol. 14, No. 3: 235-250.
- Mishkin, S. Frederic (2001), *Financial Policies and the Prevention of Financial Crises in Emerging Market Countries*, NBER Working Papers No: 8087.
- The Central Bank of the Republic of Turkey (2015), *Türkiye'de Finansal İstikrar Gelişmeleri*, Ankara.
- Porter, Brenda, Simon, Jon and Hatherly, David (2003), *Principles of External Auditing*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Sakarya, Sakir (2011), "The Rating Scores of the Enterprises in Scope of the ISE Corporate Governance Index and the Analysis of Relations between the Stock Returns with the Event Study Method", *ZKU Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No.13: 147-162.
- Semba, H. Dan (2003), "The Usefulness of Financial Statements under Chinese GAAP vs. IAS: Evidence from the Shanghai Stock Exchange in PRC", *Kobe Economic and Business Review*, Vol. 48: 1-25.
- Tahinakis, Panayiotis, Mylonakis, John and Daskalopoulou, Evaggelia (2010), "An Appraisal of the Impact of Audit Qualifications on Firms' Stock Exchange Price Fluctuations", *Journal Name Enterprise Risk Management*, Vol. 1, No.1E5: 86-99.

## Extended Summary

### The Effect of Annual Independent Audit Reports on Stock Market Performance: Evidence from Turkey and Germany

In today's world, innovations in the field of industry, technological and logistical developments are destroying the borders of the countries. Taking an economic decision is becoming more complicated and difficult in today's global world. The accuracy and reliability of information related with companies have become more important for individual and institutional investors. The independent auditing firms evaluate the financial information of the enterprises whether they include any problems, irregularities, errors and frauds according to predetermined criteria, and presents the result to the use of the third parties.

In financial markets, the disclosed financial statements' reliability of a certain level confirmed by an independent body makes independent audit reports important for investors. Existing and potential investors benefit from audit reports in their decisions. This paper aims to clarify the relationship between financial markets and independent auditing, and the effect of the announcement of an audit report on stock prices and the perception of investors to audit reports in Germany and Turkey. For this purpose, the last five years' independent audit reports and stock price changes of listed companies were examined to understand whether there is any abnormal return before and after the announcements of audit reports.

Impact of accounting and auditing standards and audit reports on financial markets, stock returns, and cost of capitals and the investor's perception of audit reports have been analyzed by many researchers in different markets. Semba (2003), compares the International Accounting Standards with Chinese-GAAP in determining the stock prices in Shanghai Stock Exchange and as a result, and concludes that the financial information prepared by Chinese-GAAP is more related to stock prices. Aygoren and Uyar (2007) analyze the impact of audit opinions on stock returns and the reaction of the market to the audit opinions in Istanbul Stock Exchange (ISE) with event study analysis. For this purpose, they investigate randomly selected 101 listed companies' 2004 and 2005 audit reports. According to their findings, they state that unqualified and qualified audit opinions provide different information to investors and they conclude that the ISE cannot be classified as a semi-strong form efficient market. Ittonen (2009), investigates the abnormal returns volatility of stocks and changes in systematic risk at the announcement dates of audit reports. As a result of the empirical study conducted on the enterprises in the Russell 3000 index, it was stated that there was an increase in the volatility and systematic risk after the announcement of audit reports, and this increase in volatility and changes in systematic risk have influenced the abnormal returns. Kara (2015) investigates the effect of audit opinions on the stock returns of 88 non-financial companies listed on ISE between the 2009-2014 periods. Regression method was used in the analyses and the author emphasizes that ISE cannot be classified as efficient market even a semi-strong form.

Event Study Analysis conducted in the study to determine whether an independent audit report announcement causes an "abnormal behavior" in the stock price. Each announcement assumed as an event and (-10+10) days of each event accepted as an event window. Starting from 10 days before the event date for 21 days in total, AR and CAR values calculated with the market model for the last five years (2013-2018).

Within the scope of study, the stocks listed in XU100 and DAX30 were analyzed over the last five years. The auditor's opinions in the audit reports, the announcement dates of the audit reports, the daily stock prices and the daily closing prices of XU100 and DAX30 are used. The market data, audit reports and announcement dates for the stocks listed in XU100 were gathered from Public Disclosure Platform (KAP) and the audit reports and announcement dates for the stocks listed in DAX30 were gathered from websites of each company. The daily market data for the stocks and the index were obtained from Bloomberg Data Terminal.

There are three hypotheses generated in the analyses. The first hypothesis (H1) is that the average abnormal returns and the cumulative average abnormal returns equal to zero. The second hypothesis (H2) is that the average abnormal returns and the cumulative average abnormal return of stocks which have an "unqualified" audit opinion equal to zero. And the third hypothesis (H3) is that the average abnormal returns and the cumulative average abnormal returns of stocks which have an audit opinion other than "unqualified" equal to zero.

Actual returns of each stocks are calculated with the  $R(i,t) = \frac{P(i,t) - P(i,t-1)}{P(i,t-1)}$   $R(i,t)$ : daily return of stock "i" at time "t";  $P(i,t)$ : the daily closing price of stock "i" at time "t" and  $P(i,t-1)$ : the daily closing price of stock "i" at time "t-1" equation. In order to calculate the expected returns the following basic market model was used.  $R_{i,t} = \alpha_i + \beta_i R_{m,t} + \epsilon_{i,t}$   $R_{i,t}$ : expected return of stock "i" at time "t";  $\alpha_i$ : alpha value of stock "i";  $\beta_i$ : sys-

tematic risk value of stock "i";  $R_{(m,t)}$ : daily return of market at time "t" and  $\varepsilon_{it}$ : error term. After calculating the expected returns, AR values calculated with subtracting the expected returns from the actual returns.

According to the findings, there are statistically significant results in both markets. It means that, independent audit reports have an influence in both markets but the effects in Turkey last longer than in German. The positive and negative abnormal returns are associated with systematic and non-systematic risks. So, it is possible to say that the increase in systematic risks has a negative effect on investors, especially after 2015 in Turkey stock market. When the results of Germany examined, it is seen that the audit report announcements are reflected in the stock prices within a few days. This shows that there is a more efficient stock market in Germany than Turkey. The fact that there are statistically significant results in cumulative abnormal returns only in 2014, supports this result.

## Tüketicilerin Mobil Bankacılık Uygulamalarını Kullanma Niyetini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Bir Karşılaştırma<sup>1</sup>

Cevat Söylemez<sup>2</sup>  
Ercan Taşkın<sup>3</sup>

**Tüketicilerin Mobil Bankacılık Uygulamalarını Kullanma Niyetini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Bir Karşılaştırma**

### Öz

Bu çalışmanın amacı, tüketicilerin mobil bankacılık uygulamalarına yönelik tutumları ve sürekli kullanma niyetleri üzerinde etkili olan unsurların ortaya çıkarılmasıdır. Bu kapsamda teknoloji kabul modeli ve planlı davranış teorisinde yer alan değişkenler ele alınmıştır. Ayrıca tutumun tahmin edilmesinde algılanan değer, güven, imaj ve uyumluluk değişkenleride araştırmaya dâhil edilmiştir. Türkiye ve İngiltere'den 466 katılımcı ile ampirik olarak test edilen kavramsal bir model sunulmuştur. Veriler yapısal eşitlik modellemesi ve çoklu grup analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar tutum üzerinde algılanan fayda, güven ve uyumluluğun anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Mobil bankacılık uygulamalarını sürekli kullanma niyeti üzerinde de subjektif norm, tutum ve algılanan davranışsal kontrolün pozitif yönlü etkisi olduğu bulunmuştur. Türkiye ve İngiltere örneklemini açısından subjektif normun sürekli kullanma niyeti üzerindeki etkisi farklılaşmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobil Bankacılık Uygulamaları, Kullanma Niyeti, Teknoloji Kabul Modeli, Çok Gruplu Yol Analizi

**Determinants of Customer' Intention to Use M-Banking Apps: A Cross-Nation Study**

### Abstract

The purpose of this paper is to investigate the factors affecting on customers' attitude and intention to continually use m-banking application(s). All constructs of the technology acceptance model and theory of planned behaviour are studied. Further, perceived value, trust, image and compatibility are also included to predict attitude. A conceptual model is presented, which is empirically tested with 466 respondents from Turkey and England. The data were analyzed using structural equation modelling (LISREL) and multi-group analysis. The results of the paper show that predictors of attitude, including perceived usefulness, trust and compatibility are significant. The paper found for the positive effect of perceived behavioral control, attitudes and subjective norms towards intention to continually use m-banking apps. Significant differences between sample of Turkey and England were found to affect subjective norms on continuous use intention.

**Keywords:** M-banking apps, Use Intention, The Technology Acceptance Model, Multi-Group Path Analysis

### 1. Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmeler ve yaşanan ilerleme, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen önemli pazarlama fırsatları da beraberinde getirmektedir. Mobil teknolojilerin kullanımı zamanın çok değerli olduğu 21. yüzyılda, bilgi akışının daha hızlı sağlanmasına yardımcı olurken aynı zamanda etkin bir iletişimin kurulmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Barutçu, 2008: 259). Bu hızlı gelişme ve değişim bankaların operasyonlarını

<sup>1</sup> Bu çalışma, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programında, Prof. Dr. Ercan Taşkın danışmanlığında Cevat Söylemez tarafından "Mobil Bankacılık Uygulamalarını Kullanmaya Yönelik Tutumların Teknoloji Kabul ve Planlı Davranış Teorisine İncelenmesi" ismiyle tamamlanarak 20.04.2018 tarihinde savunulan doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü. cevatsöylemez@hotmail.com, yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-5373-2913>.

<sup>3</sup> Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü. ercan.taskin@dpu.edu.tr, yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-8499-1013>.



yürütme şeklini ve tüketicilerin bankacılık faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Yoon and Steege, 2013).

Müşterinin bir mobil cihaz (cep telefonu, tablet, cep bilgisayarı vb.) aracılığıyla bankacılık işlemlerini gerçekleştirmek üzere banka ile iletişim kurduğu bir kanal olarak ifade edilen mobil bankacılık (Barnes ve Corbitt, 2003: 275), mobil telekomünikasyon cihazları yardımıyla bankacılık ve finansal hizmetlerin sağlanmasıdır (Tiwari ve Buse, 2007: 73). Mobil bankacılıkta kullanıcı nerede olursa olsun, istediği her saatte bankacılık işlemlerini hızlı ve güvenli bir şekilde mobil cihazı üzerinden gerçekleştirme olanağına sahiptir (Vurucu ve Arı, 2015: 274). Ayrıca mobil bankacılık, kullanıcılara mobil cihaz aracılığıyla mevcut konumlarından bağımsız olarak hesap durumlarını kontrol etme, para aktarma ve hisse alım-satımı vb. bankayla ilişkili işlemlerinin yapılmasını mümkün hale getirmektedir (Tiwari ve Buse, 2007: 63). Böylece zaman ve mekân sınırı olmadan bankacılık işlemleri 7 gün 24 saat dünyanın her yerinden gerçekleştirilebilmektedir.

Mobil bankacılık, müşterilerle bankalar arasındaki mesafeyi kaldırarak kullanıcılara büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Dünyanın birçok yerinde mobil bankacılık, bankacılık altyapısı olmayan ya da az olan özellikle uzak ve kırsal alanlarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu ülkelerin çoğunda, bankalar ve şubeleri yalnızca büyük şehirlerde ya da belli bölgelerde bulunmaktadır. Bu nedenle, müşterilerde bankaya ulaşmak için yüzlerce kilometre yürümek zorunda kalmaktadır. Örneğin İran, Guatemala ve Meksika gibi ülkelerde müşteriler yerel mobil ağlar üzerinden mobil bankacılığa ulaşabilmektedir (Khraim vd., 2011: 97). Avrupa genelinde akıllı telefon sahiplerinin %57'si, tablet sahiplerinin %50'si bu cihazlarla en az 1 kez mobil bankacılığı kullanmıştır (ING Mobil Bankacılık Raporu, 2017). İngiltere'de 2012 yılından 2017 yılına kadar mobil bankacılık uygulamalarını kullananların sayısı %354 artmış, uygulamalar üzerinden cari hesaplara erişim oranı ise %21'den %61'e ulaşmıştır (www.bba.org.uk, 2017). Türkiye'de ise mobil bankacılık hizmetini kullanan bireysel müşteri sayısı 2017 yılı Aralık ayı itibarıyla 43 milyon 436 bin'dir. Bu kişiler sisteme kayıt oldukları ilk günden bu yana en az bir kez sisteme giriş işlemi gerçekleştirmiştir (www.tbb.org.tr, 2018). Bu açıdan değerlendirildiğinde kullanıcı sayısının her geçen gün giderek arttığı mobil bankacılık kullanıcı davranışının incelenmesi önemli hale gelmektedir.

Bu kapsamda ele alınan bu çalışmada, araştırmacılar tarafından pazarlama alanında farklı birçok konuda davranışların nasıl şekillendiğini açıklama sürecinde kullanılan ve bir sosyal psikoloji teorisi olan Planlı Davranış Teorisi ile Teknoloji Kabul Modeli birleştirilerek bireylerin mobil bankacılık uygulamalarını kullanma davranışları incelenmiştir. Teknoloji Kabul Modeli ve Planlı Davranış Teorisi çerçevesinde ele alınan değişkenlerle bir model ortaya konulmaya çalışılmış, teorilere eklenen farklı değişkenlerle model genişletilmiştir. Öne sürülen bütünlük model İngiltere ve Türkiye için karşılaştırmalı olarak test edilmiştir. İngiltere'nin dünyada bankacılığın merkezi olarak değerlendirilmesi; Türkiye'ninde bankacılık sektöründeki son yıllardaki hızlı gelişimi nedeniyle araştırma alanı olarak tercih edilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Hipotezleri**

Çalışmada kullanılacak olan teorik modelin oluşturulmasında Davis'in (1989) geliştirmiş olduğu Teknoloji Kabul Modeli ve Ajzen'in (1991) geliştirmiş olduğu Planlı Davranış Teorisinden yararlanılmıştır. Her iki teorinin temelinde Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından ortaya atılan Gerekçeli Eylem Teorisi yer almaktadır. Bu kısımda araştırma kapsamında incelenecek olan değişkenlere yönelik ilişkiler tek tek ele alınarak hipotezler açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.1. Algılanan Fayda ve Algılanan Kullanım Kolaylığı

Teknoloji kabul modeline göre algılanan fayda bir bireyin sistemin kullanımının benimsenmesini, sisteme karşı tutumunu ve kullanma davranışını etkilemektedir (Davis, 1989; Taylor ve Todd, 1995a; Aboelmaged ve Gebba, 2013). Ayrıca algılanan faydanın tutumla önemli derecede ilişkili olduğu (Hanafizadeh vd., 2014) belirtilirken bu faktörün sadece bilgi sistemleri ve bilgi işlem yeniliklerinin benimsenmesinde değil; mobil ticaret, mobil internet, mobil hizmetler, internet bankacılığı ve mobil bankacılığın benimsenmesinde ve kullanılmasında da önemli olduğu vurgulanmaktadır (Chiu vd., 2005; Wang vd., 2006). Örneğin, Wu vd. (2014), internet bankacılığını kullanma davranışı üzerine yaptıkları çalışmada, internet bankacılığını kullanan bireylerin bunu kullanmaktan kaynaklı bankacılık işlemlerini yerine getirme performanslarını artıracaklarına yönelik algıladıkları faydanın, internet bankacılığını kullanmaya yönelik tutumları üzerinde anlamlı etkisi olduğunu bulmuşlardır. Lai ve Yang (2009), bireysel performans ya da verimliliği artırmada mobil bankacılık gibi e-işletme uygulamalarının yararının farkına varılmasının, bu uygulamalara karşı tutumu olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir.

Teknoloji kabul modeline göre bir bireyin davranışa yönelik tutumunu etkileyen değişkenlerden bir diğeri de algılanan kullanım kolaylığıdır. Davis (1989), algılanan kullanım kolaylığını bireyin belli bir sistemi kullanırken çaba harcamadığına yönelik bireysel algı derecesi olarak belirtmektedir. Çünkü Rogers (1983), belirli bir sistemin karmaşıklığının bir inovasyonunun benimsenmesini ve kullanımını zorlaştıracağını ifade etmektedir. Teknoloji kabul modeline göre algılanan kullanım kolaylığı da algılanan fayda gibi bir bireyin sistemin kullanımına karşı tutumunu etkilemektedir (Aboelmaged ve Gebba, 2013). Ayrıca algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığının sadece bir teknolojik yeniliğin benimsenmesi için önemli bir faktör olarak düşünülmemelidir. Bu bir teknolojinin uzun dönemli kullanımını da etkileyebilen bu yaklaşım, üzerinde durulan bir konudur (Guriting ve Ndubisi, 2006; Ramayah vd., 2005). Literatürdeki çalışmalarda, internet bankacılığının algılanan kullanım kolaylığının kullanmaya yönelik tutum üzerinde, mobil banka teknolojilerinin algılanan kullanım kolaylığının tutum üzerinde etkisi olduğu elde edilen bulgular arasındadır (Wu vd., 2014; Luarn ve Lin, 2005; Hanafizadeh vd., 2014; Doğan vd., 2015). Diğer taraftan Riquelme ve Rios (2010), mobil bankacılığın benimsenmesi ve kullanılmasına yönelik tutumun algılanan kullanım kolaylığından etkilenmesini bankacılık işlemleri için kullanılan araçların küçük ve karmaşık bir sistem olmasına dayandırmaktadır. Bu nedenle, kullanıcılar bu uygulama ve sürecin karmaşıklığını içeren kullanım için gerekli çabayı göstereceklerdir (Aboelmaged ve Gebba, 2013). Bu nedenle aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür.

**H<sub>1</sub>:** Mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı fayda düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.

**H<sub>1a</sub>:** Türkiye’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı fayda düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.

**H<sub>1b</sub>:** İngiltere’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı fayda düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı kullanım kolaylığı düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.

**H<sub>2a</sub>:** Türkiye’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı kullanım kolaylığı düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.

*H<sub>2b</sub>: İngiltere’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı kullanım kolaylığı düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

## **2.2. Algılanan Değer**

Değer, ekonomi alanında değişim, fayda ve emek değer teorileriyle birlikte kullanılmasının yanısıra pazarlama, muhasebe, finans, psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında da kullanılmaktadır (Kim vd., 2007). Zeithaml (1988) algılanan değeri, bir tüketicinin ürünün yararı hakkındaki ondan ne aldığı ve ona ne verdiğine ilişkin algılarına dayalı genel değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Gallarza ve Saura (2006), bir tüketicinin ürün hakkındaki değer algısı analiz edildiğinde yeniden satın alma, ürün seçimi ya da satın alma niyeti gibi tüketici davranışlarının daha iyi anlaşılabilirliğini belirtmektedir. Cheng vd. (2006) ele almış oldukları çalışmada, online dağıtım kanalı değerinin kullanıcının maliyet ve verimlilik algısı tarafından belirlendiğini ayrıca düşük maliyet ya da yüksek verimlilik algısının tüketicilerde daha büyük değer algısına yol açtığı ve bunun sonucunda bu kanalı kullanmaya yönelik müşterilerin olumlu tutum sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Wu vd. (2014), müşterilerin algıladığı değer tutum ve kullanma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve pozitif yönlü anlamlı etki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada algılanan değer, mobil bankacılığın kullanımından elde edilen fayda ve maliyetin müşteriler tarafından genel bir değerlendirme olarak incelenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez test edilecektir.

*H<sub>3</sub>: Mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı değer düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

*H<sub>3a</sub>: Türkiye’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı değer düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

*H<sub>3b</sub>: İngiltere’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı değer düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

## **2.3. Güven**

Güven, genel olarak bir kişinin herhangi bir güvenlik açısından faydalanmadan, karşı tarafın beklentilerini yerine getirmek için işbirliği içinde hareket edeceğine olan inançtır (Pavlou ve Fygenson, 2006). McKnight vd. (2002), güven - davranış ilişkisinde kişilerin güveni sunanla aralarındaki (kişisel bilgi paylaşımı gibi) belirsizlik ve risk algılamalarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olması açısından güvenin önemli olduğunu belirtmektedir. Çeşitli araştırmalarda bilgilere erişim ve finansal transferler gibi bankacılık işlemlerinde (Al Somali vd., 2008; Şiker, 2011; Zandhessami ve Geranmayeh, 2014) ve tüketicilerin internet üzerinden yapılan alışverişe karşı tutumları ve davranışları üzerinde güvenin oldukça önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Jarvenpaa, 2000; Gefen vd., 2008; Lim vd., 2006). Kim vd. (2009), mobil bankacılık işlemlerinin şube bankacılığına göre daha riskli ve bu tür hizmetlerin kullanılmasında bireyin güven algısının gerekli bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırma, bireyin bankacılık işlemlerinde mobil bankacılığa yönelik güveni ile mobil bankacılığı kullanmaya yönelik tutumu arasında ilişki bulunduğunu varsaymaktadır. Güven’le ilgili olarak test edilecek olan hipotez aşağıdaki gibidir.

*H<sub>4</sub>: Mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı güven düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

*H<sub>4a</sub>: Türkiye’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı güven düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

*H<sub>4b</sub>: İngiltere’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı güven düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

#### **2.4. İmaj**

Bireyler genellikle bir referans grup içinde olumlu bir görüntü oluşturmak ya da bunu sürdürmek için sosyal normatif etkilere karşı tepki gösterirler (Venkatesh ve Davis, 2000). Olumlu görüntü olarak ifade edilen imaj, kişinin bir yeniliği benimseme/kullanma derecesinin sosyal sistemindeki imajını veya statüsünü artıracığına yönelik algısı olarak ifade edilmektedir (Moore ve Benhasat, 1991; Karahanna vd., 1999).

Mobil bankacılık, bireyler tarafından stratejik avantajlar elde etmek için bir imaj ürünü olarak kullanılabilir (Tiwari vd., 2006). Tiwari vd. (2006), bir imaj ürün olarak mobil bankacılık hizmetlerinin sunulmasının yenilik arayan müşterilerin kazanılmasına yardımcı olabileceğini ve aynı zamanda teknolojik yeniliklere duyarlı müşterilerin bağlılığını artırabileceğini belirtmektedir. Puschel vd.’de (2010) ele aldıkları çalışmada, Brezilyalı mobil bankacılık hizmetlerini kullanan ve kullanmayanların imaj algılarının tutum üzerinde etkisi olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bu nedenle, müşterilerin mobil bankacılık hizmetlerini kullanmaktan kaynaklı algıladıkları imajın onların mobil bankacılığa yönelik tutumları üzerinde ne yönde etkili olduğunun incelenmesi önemli bir konu haline gelmektedir. Bu amaçla aşağıdaki hipotez test edilecektir.

*H<sub>5</sub>: Mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı kişisel imaj düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

*H<sub>5a</sub>: Türkiye’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı kişisel imaj düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

*H<sub>5b</sub>: İngiltere’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı kişisel imaj düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

#### **2.5. Uyumluluk**

Uyumluluk, bir teknolojik yeniliğin var olan sosyo-kültürel değerlerle ve inançlarla, geçmiş deneyimlerle, potansiyel benimseyicilerin/kullanıcıların ihtiyaçlarına bağlı olarak yeniliğin algılanma biçimidir (Rogers, 1983: 223). Yani kullanılan bir teknolojik hizmetin bireyin sahip olduğu değerlerle, deneyimlerle ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olmasıdır. Ilie vd. (2005), bireysel ihtiyaçlar ve teknoloji arasında uyumun fazla olmasının istenen bir durum olduğunu vurgulamaktadır. Vijayasathya (2004), uyumluluğun online işlemlere karşı tutumun en iyi göstergesi olduğunu belirtirken; Wu ve Wang (2005)’da elektronik bankacılık hizmetleri ve kullanımına karşı tutumun belirlenmesinde uyumluluğun en eski ve en önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca yüksek uyumluluk, teknolojinin benimsenmesi ve kullanılması şansını artırmaktadır (Wu ve Wang, 2005). Black vd. (2001), internet bankacılığının kabulü üzerine yaptıkları çalışmada müşterilerin geçmiş deneyimlerinin ve değerlerinin kabul üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Hanafizadeh vd. (2014)’e göre işletme ve kuruluşların kullandıkları iletişim kanalı, müşterilerin yaşam stili veya ihtiyaçlarıyla uyumlu olmadığında sunulan hizmetin başarılı olması zorlaşmakta ve müşteriler bu hizmetten kaçınmaktadırlar. Buna ek olarak müşterilerin değerleri, deneyimleri ve ihtiyaçlarıyla mobil bankacılığın uyumluluğu hakkındaki algılamaları tutumun bir öncüsü olarak görülmektedir. Mobil bankacılığı kullanmaktan hoşnut olan müşterilerin yaşam tarzı ve tercihlerine uygun hizmet sunan uygulamaları aradığı, bunun için müşterileri çekmek ve elde tutmak için mobil bankacılık hizmetlerinin sunulması esnasında bireylerin yaşam tarzı ve tercihleriyle

uyumluluğun ihmal edilmemesi zorunludur (Lin, 2011). Bu çalışmada, mobil bankacılığın günlük yaşam tarzı ve ihtiyaçları ile uyumlu olduğunu düşünen bireylerin mobil bankacılığın kullanımına karşı olumlu tutum geliştirmeleri beklenmektedir. Bu amaçla aşağıdaki hipotez test edilecektir.

*H<sub>6</sub>: Mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı uyumluluk düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

*H<sub>6a</sub>: Türkiye’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı uyumluluk düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

*H<sub>6b</sub>: İngiltere’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı uyumluluk düzeyi, mobil bankacılığa yönelik tutumu etkilemektedir.*

## **2.6. Tutum, Subjektif Norm ve Algılanan Davranışsal Kontrol**

Niyet, planlı davranış teorisinde niyetin kavramsal olarak birbirinden bağımsız üç tahmincisi olan davranışa yönelik tutum, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrolle tahmin edilebilmektedir (Ajzen, 1985; 1991). Belirli bir sistemi, uygulamayı ya da yeniliği kullanmaya yönelik olumlu veya olumsuz duygular, sistemi kullanma niyetinin ana belirleyicisi olarak görülmekte ve bunun sonucunda gerçek davranışın elde edilebileceği belirtilmektedir (Ajzen, 1991).

Banka teknolojilerinin benimsenmesi, internet bankacılığının kullanımı davranışı üzerine yapılan çeşitli çalışmalarda, tutum ile benimseme davranışı ve kullanma niyeti arasında ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmış ve niyetin önemli bir açıklayıcısı olarak bireyin davranışa yönelik sahip olduğu tutum bulunmuştur (Puschel vd., 2010; Aboelmaged ve Gebba, 2013; Wu vd., 2014).

Niyetin diğer açıklayıcısı olan subjektif norm, belirli bir davranış benimseme konusundaki algılanan toplumsal baskıyı belirtmektedir (Ajzen, 1985). Toplumsal baskı, davranış yerine getirecek olan kişiye aynı sosyal grupta yer alan aile, arkadaş ve çalışma ortamındaki çeşitli gruplar tarafından uygulanabilir. Pedersen (2005), mobil hizmetler bağlamında toplumsal baskının mobil ticareti kullanma niyetinin önemli bir açıklayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Wu vd. (2014), internet bankacılığının benimsenmesine yönelik ele almış oldukları çalışmada, subjektif normun davranışsal niyet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur. Ayrıca belirtilen araştırmalara ek olarak subjektif normların internet bankacılığının benimsenmesinin yanısıra e-ödeme ve diğer online işlemlerin benimsenmesini de pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir (Gu vd., 2009; Puschel vd., 2010).

Niyetin diğer açıklayıcısı olan algılanan davranışsal kontrol, kişinin davranışını gerçekleştirme yeterliliğini veya yeteneğini algılamasıdır. Kişi yeterli kaynak ve imkana sahip olduğunu düşünürse engelleri düşük algılamakta ve algıladığı davranışsal kontrol düzeyi artmaktadır (Ajzen, 1991). Puschel vd. (2010) ve Wu vd. (2014) tarafından yapılan araştırmalarda davranışsal kontrolün benimseme ve kullanma niyeti üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur.

Taylor ve Todd (1995a), bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik davranışsal niyetleri açıklamak üzere planlı davranış teorisinden yararlanmış; davranışa yönelik tutum, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrolün niyeti açıklama oranını %60 olarak bulmuşlardır. Ele almış olduğumuz bu çalışmada da niyet değişkeni, bireylerin mobil bankacılığı kullanmaya yönelik eğilimlerini diğer bir ifadeyle kullanmaları hususundaki olasılığı; tutum değişkeni ise, bireylerin mobil bankacılığı kullanma konusundaki olumlu ya da olumsuz hislerini ifade etmektedir. Ayrıca subjektif norm, mobil bankacılığı kullanmak ya da kullanmamaktan kaynaklı

algılanan sosyal baskıya karşılık gelirken; algılanan davranışsal kontrol ise mobil bankacılığı kullanmanın birey için ne kadar kolay ya da zor olarak algılandığını yani bireyin mobil bankacılığı kullanmasının ne derece kendi kontrolü altında olduğuna ilişkin inancına karşılık gelmektedir. Mobil bankacılığı kullanmaya yönelik tutum ne kadar olumluysa, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrol ne kadar yüksekse mobil bankacılığı kullanma niyeti de o kadar güçlü bir ihtimal olarak değerlendirilebilir. Sonuç olarak, mobil bankacılığı kullanmaya yönelik tutum, subjektif norm ve algılanan davranışsal kontrol ile mobil bankacılığı kullanma niyeti arasındaki ilişki çeşitli açılardan ele alınmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

**H7:** *Mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin mobil bankacılığa yönelik tutum düzeyi, kullanma niyetini etkilemektedir.*

**H7a:** *Türkiye’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin mobil bankacılığa yönelik tutum düzeyi, kullanma niyetini etkilemektedir.*

**H7b:** *İngiltere’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin mobil bankacılığa yönelik tutum düzeyi, kullanma niyetini etkilemektedir.*

**H8:** *Mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin sahip olduğu öznel norm düzeyi, kullanma niyetini etkilemektedir.*

**H8a:** *Türkiye’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin sahip olduğu öznel norm düzeyi, kullanma niyetini etkilemektedir.*

**H8b:** *İngiltere’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin sahip olduğu öznel norm düzeyi, kullanma niyetini etkilemektedir.*

**H9:** *Mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı davranışsal kontrol düzeyi, kullanma niyetini etkilemektedir.*

**H9a:** *Türkiye’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı davranışsal kontrol düzeyi, kullanma niyetini etkilemektedir.*

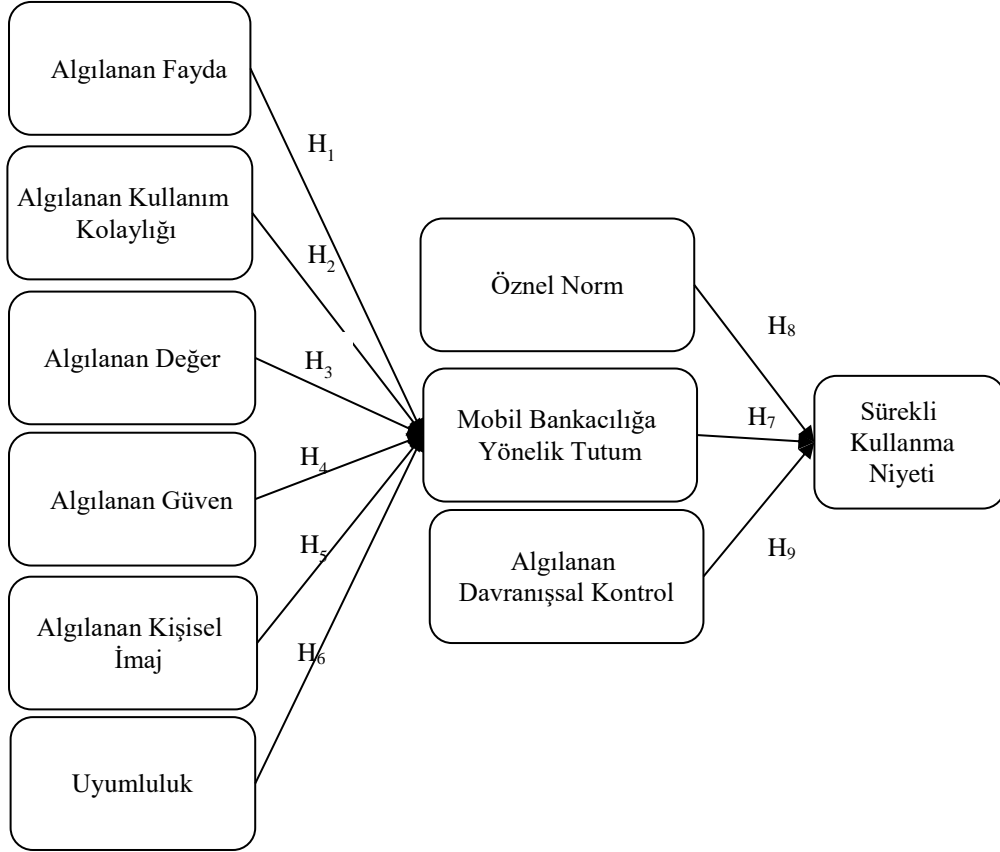
**H9b:** *İngiltere’de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan müşterilerin algıladığı davranışsal kontrol düzeyi, kullanma niyetini etkilemektedir.*

### 3. Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1. Araştırma Modeli

Çalışmada kullanılacak olan teorik modelin oluşturulmasında Davis'in (1989) geliştirmiş olduğu Teknoloji Kabul Modeli ve Ajzen'in (1991) geliştirmiş olduğu Planlı Davranış Teorisinden yararlanılmıştır. Araştırmada incelenecek olan hipotezler araştırma modelinin yer aldığı Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler



#### 3.2. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler

Verilerin toplanmasında yüz yüze ve online anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan soru formunun ilk kısmında katılımcıların mobil bankacılığa yönelik olarak algıladıkları fayda, algılanan kullanım kolaylığı, algılanan değer, algılanan güven, algılanan kişisel imaj, uyumluluk, öznel norm, mobil bankacılığa yönelik tutum, algılanan davranışsal kontrol ve sürekli kullanma niyeti değişkenlerine ait ifadeler yer almaktadır. İkinci kısımda ise katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koyacak sorular, son kısımda da katılımcıların mobil bankacılığı kullanma sıklığı ve gerçekleştirilen işlemlere ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Araştırmanın anakütlesini, Türkiye ve İngiltere'de mobil bankacılık uygulamalarını kullanan bireyler oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin verilerine göre Eylül 2017 tarihi itibarıyla Türkiye'de mobil bankacılığı kullanan ve son üç ayda 1 kez giriş işlemi yapmış aktif bireysel

kullanıcı sayısı 26 milyon 536 bin kişidir (www.tbb.org.tr, 2017). İngiliz Bankalar Birliği'nin verilerine göre de 2016 yılı sonu itibarıyla İngiltere'de aktif bireysel mobil bankacılık kullanıcı sayısı 19.6 milyon kişidir (www.bba.org.uk, 2017). Bu nedenle araştırma evrenini 46 milyon 136 bin kişi oluşturmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'den 256 ve İngiltere'den 208 katılımcı olmak üzere toplam 464 kişiden veri toplanarak araştırmanın örneklem hacmi oluşturulmuştur. Bu ülkelerden veri toplama işleminde kolayca örnekleme yöntemi kullanılmıştır

Anket formunda yer alan ifadelerin değerlendirilmesi 5'li Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı Davis (1989); algılanan değer Sirdeshmukh vd. (2002) ve Kim vd. (2010); güven Jarvenpaa vd. (2000), Gefen vd. (2003) ve Lim vd. (2006); imaj Moore ve Benbasat (1991) ve Puschel vd. (2010); uyumluluk Moore ve Benbasat (1991), Koenig-Lewis vd. (2010) ve Lin (2011); mobil bankacılığı kullanmaya yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol Taylor ve Todd (1995a), Pedersen (2005) ve Ajzen'in (2005); mobil bankacılığı sürekli kullanmaya yönelik niyete ait ifadeler Li vd. (2006) ve Wu vd. (2014)'nin çalışmalarından uyarlanarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmaya ilişkin ifadeler değerlendirildikten sonra soruların cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının ve güvenilirliğinin tespit edilmesi için İngiltere'de 13, Türkiye'de 19 olmak üzere toplam 32 kişiye ön test yapılmıştır.

#### 4. Verilerin Analizi

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de detaylı bir şekilde gösterilmektedir. Tablo'ya göre Türkiye'den araştırmaya katılanların %39,1'inin kadın (101 kişi), %60,9'unun erkek (157 kişi) ve İngiltere'den katılanların %70,7'si kadın (147 kişi), %29,3'ünün erkek (61 kişi) olduğu görülmektedir. Türkiye'den katılanların %50,0'sinin (129 kişi) 25-34; %29,1'inin (75 kişi) 35-44 yaş aralığında ve İngiltere'den katılanların %46,6'sinin (97 kişi) 25-34; %21,2'sinin (44 kişi) 35-44 yaş aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye örnekleminin %49,6'sinin (128 kişi) üniversite ve İngiltere örnekleminin %31,3'ünün (65 kişi) üniversite düzeyinde eğitim aldıkları anlaşılmaktadır.

Türkiye örnekleminin %34,9'unun (90 kişi) haftada birkaç kez; %35,3'ünün (91 kişi) ayda birkaç kez birkaç mobil bankacılık uygulamalarını kullandığı anlaşılmaktadır. İngiltere örnekleminin %37,5'inin (78 kişi) hergün; %24,0'ünün (50 kişi) haftada birkaç kez bu uygulamaları kullandığı bulgusu elde edilmiştir. Yine Tablo'ya göre katılımcıların mobil bankacılık uygulamalarını kullanarak en çok faydalandıkları hizmetlerin başında (Türkiye örneklemini için) katılımcıların %34,9'ı (90 kişi) fatura ödeme; %23,3'ü (60 kişi) kredi kartı işlemlerinde mobil bankacılık hizmetlerinden faydalandığını belirtmiştir. İngiltere örnekleminin %26,5'inin (55 kişi) fatura ödeme; %23,1'inin (48 kişi) mevduat işlemleri için mobil bankacılık uygulamasını kullandığı sonucu elde edilmiştir.



Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Mobil Bankacılığı Kullanma Durumu

	Türkiye		İngiltere	
	Frekans	%	Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	101	39,1	147	70,7
Erkek	157	60,9	61	29,3
<b>Yaş</b>				
16-24	39	15,1	26	12,5
25-34	129	50,0	97	46,6
34-44	75	29,1	44	21,2
>45	15	5,8	41	19,7
<b>Eğitim</b>				
İlköğretim	16	6,2	2	1,0
Lise	60	23,3	15	7,2
Önlisans	29	11,2	27	13,0
Üniversite	128	49,6	65	31,3
Lisansüstü	25	9,7	99	47,6
<b>M-Bankacılık Uygulaması Kullanma</b>				
Hergün	33	12,8	78	37,5
Haftada 1 defa	20	7,8	40	19,2
Haftada birkaç kez	90	34,9	50	24,0
Ayda 1 defa	18	7,0	18	8,7
Ayda birkaç kez	91	35,3	14	6,7
Yılda 1 defa	1	0,4	3	1,4
Yılda birkaç kez	5	1,9	5	2,4
<b>En Sık Kullanılan Hizmet</b>				
EFT/Havale	69	26,8	24	11,6
Fatura ödeme	90	34,9	55	26,5
Kredi kartı işlemleri	60	23,3	47	22,6
Mevduat işlemleri	22	8,5	48	23,1
Diğer	17	7,5	34	16,4
<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör desenlerini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax rotation kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine (AFA) ilişkin sonuçlar Tablo 2'de gösterilmektedir. Araştırma kapsamında ele alınan 43 ölçek maddesi için uygulanan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi 0,50 olarak belirlenmiştir. Algılanan değere ait iki maddenin 0,50 kestirim değerinden küçük faktör yüküne sahip olması, ayrıca kullanma niyetine ait üç maddenin de beklenen yapı altında yer almamasından dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Belirlenen on faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise yaklaşık %82,06'dır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,958 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için mükemmel olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı ( $\chi^2_{(703)}=17043,408$ ;  $p<.01$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi yapmak çok uygun olduğunu göstermektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekler Lisrel 8.7 paket programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) değerlendirilmiştir. Araştırmada değişkenler arasındaki parametrelerin tahmininde En Yüksek Olabilirlik (Maximum Likelihood Estimation) yöntemi kullanılmıştır. DFA analizine ilişkin sonuçlarda Tablo 2'de gösterilmektedir. Ölçme modeline ilişkin olarak elde edilen model uyum iyiliği değerleri  $\chi^2=1210.40$ ,  $p<0.01$ ;  $\chi^2/df=1.95$ ; root mean

square error of approximation (RMSEA) = 0.045; comparative fit index (CFI) = 0.99; normed fit index (NFI) = 0.98; and non-normed fit index (NNFI) = 0.99 olarak bulunmuştur. Bu değerler Kline (2011)'na göre iyi uyum değerlerini göstermektedir.

Ölçme modelinin uygunluğu için uyum indeksleri ve faktör yüklerinin dışında güvenilirlik ve geçerlilik de değerlendirilmiştir. Hair vd. (2010)'a göre yapısal eşitlik çalışmalarında ölçme modeli için yapı güvenirliliği (Composite Reliability) ve ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted) oranlarının incelenmesi gerekmektedir. Tablo 3'de güvenilirlik ve açıklanan varyans değerlerine yer verilmiştir. Güvenirlilik değerleri (CR) 0,70 değerinin ve açıklanan varyans değerleri (AVE) 0,50'nin üzerindedir. Hair vd.'ne (2010) göre bu göstergeler söz konusu yapıyı temsil etme konusunda yeterlidir.

Tablo 2: Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	AFA	DFA
<b>Algılanan Kullanım Kolaylığı</b>		
Mobil bankacılığı kullanmayı öğrenmek benim için kolaydır.	0.720	0.83
İstedğim işlemleri yapmak için mobil bankacılığı kullanmak kolay geliyor.	0.768	0.86
Mobil bankacılıkla olan etkileşimim açık ve anlaşılır.	0.785	0.85
Karşılıklı etkileşime geçmek için mobil bankacılığı esnek buluyorum.	0.722	0.74
Mobil bankacılığı kullanmada beceri kazanmak benim için kolaydır.	0.742	0.83
Genel olarak, mobil bankacılığı kullanmanın kolay olduğunu düşünüyorum.	0.735	0.86
<b>Algılanan Fayda</b>		
Mobil bankacılığı kullanmak bankacılık işlemlerimi daha hızlı yapmamı sağlar.	0.761	0.83
Mobil Bankacılığı kullanmak, bankacılık işlemi yapma performansımı artırır.	0.709	0.76
Mobil bankacılığı kullanmak aynı sürede daha fazla bankacılık işlemi yapma imkânı verir.	0.762	0.81
Mobil bankacılığı kullanmak bankacılık işlemlerimi yapma etkinliğimi artırır.	0.667	0.78
Mobil bankacılığı kullanmak bankacılık işlemleri yapmamı kolaylaştırır.	0.704	0.85
Genel olarak, bankacılık işlemlerimi yaparken mobil bankacılığı faydalı buluyorum.	0.705	0.82
<b>Güven</b>		
Mobil bankacılığı kullanmak güvenilirdir.	0.749	0.80
Mobil bankacılığın vaat ve taahhütlerini yerine getirdiğine inanıyorum.	0.731	0.82
Mobil bankacılığın müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde koruyacağına inanıyorum.	0.801	0.87
Genel olarak, Mobil bankacılığa güvenirim.	0.832	0.89
Mobil bankacılık tarafından sağlanan bilgilere güvenirim.	0.794	0.86
<b>Algılanan İmaj</b>		
Mobil bankacılığı kullanmak çevredeki imajımı yükseltir.	0.751	0.73
Çevremde mobil bankacılığı kullanan insanlar kullanmayanlardan daha fazla prestij sahibidir.	0.888	0.88
Çevremde mobil bankacılığı kullananlar seçkin kişilerdir.	0.883	0.90
Çevremde mobil bankacılığı kullanmak bir statü göstergesidir.	0.888	0.89
<b>Kullanmaya Yönelik Tutum</b>		
Mobil bankacılığı kullanmak iyi bir fikirdir.	0.606	0.82
Mobil bankacılığı kullanmak akıllıca bir fikirdir.	0.710	0.88
Mobil bankacılığı kullanma fikrinden hoşlanırım.	0.712	0.89
Mobil bankacılığı kullanmak zevklidir.	0.657	0.82
<b>Öznel Norm</b>		
Davranışımı etkileyen insanlar, mobil bankacılığı kullanmam gerektiğini düşünüyor.	0.844	0.88
Benim için önemli olan insanlar mobil bankacılığı kullanmam gerektiğini düşünüyor.	0.880	0.96
Düşüncelerine değer verdiğim insanlar mobil bankacılığı kullanmam gerektiğini düşünüyor.	0.852	0.91
<b>Uyumluluk</b>		
Mobil bankacılık hayat tarzıma uygundur.	0.754	0.83
Mobil bankacılığı kullanmak tüm bankacılık ve finansal işlemlerimi yönetme şeklime uygundur.	0.705	0.88
Mobil bankacılığı kullanarak bankacılık işlemlerini gerçekleştirmek çalışma tarzıma uygundur.	0.629	0.90

<b>Algılanan Davranışsal Kontrol</b>		
Mobil bankacılığı kullanabilirim.	0.562	0.89
Mobil bankacılığı kullanabilecek kaynak, bilgi ve beceriye sahibim.	0.655	0.95
Mobil bankacılığı kullanmak tamamen benim kontrolümdedir.	0.761	0.77
<b>Algılanan Değer</b>		
Ücretleri düşüldüğünde, kullandığım mobil bankacılık hizmetleri ödediğim paranın karşılığını veriyor.	0.827	0.74
Tüm parasal ve parasal olmayan maliyetleri düşüldüğünde, mobil bankacılık hizmetlerini kullanmak artı değer sağlıyor.	0.672	0.91
<b>Kullanma Niyeti</b>		
Mobil bankacılık hizmet sağlayıcı tarafından sağlanan yeni hizmetlerle ilgileniyorum.	0.688	0.86
Gelecekte mobil bankacılık hizmetlerinden daha fazla yararlanma niyetindeyim.	0.692	0.85

#### 4.3. Çok Gruplu Doğrulatoryı Faktör Analizi

Bu aşamada ölçüm modelinin ülke grubu (Türkiye-İngiltere) açısından değişmez olup olmadığı incelenmiştir. Aynı anda farklı grupların karşılaştırılmasına izin veren çok gruplu doğrulatoryı faktör analizi için gerçekleştirilen bu işlem ölçüm değişmezliğidir (Hair vd., 2010: 729). Kline (2011), özellikle sosyal bilimlerde yapılacak grup karşılaştırmalarında ölçmenin en az metrik değişmezlik modeli seviyesinde karşılanması gerektiğini belirtmektedir. Hair vd.'ne (2010) göre, ölçmenin değişmezliği açısından en az metrik değişmezliğin sağlandığı yapılar için çok gruplu yol analizi yapılabilme ve nihai yapısal modelin her grup için ayrı ayrı ele alınıp etkileri analiz edilebilmektedir. Araştırma kapsamında bu adımlar kısaca açıklandıktan sonra ülke değişkeni açısından ölçüm değişmezliği analizleri yapılmıştır. Ülke grubu açısından ölçüm değişmezliğine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır. Tablo 4'te yer alan ülke grubuna göre ölçüm değişmezliği sonuçlarına bakıldığında, Türkiye ve İngiltere için oluşturulan modellerin kabul edilir (Türkiye:  $\chi^2/df= 1,75$ ; RMSEA=0,054; CFI=0,98 / İngiltere:  $\chi^2/df= 1,78$ ; RMSEA=0,061; CFI=0,99) uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Wu vd. (2007),  $\chi^2$  farkının örneklem büyüklüğünden etkilenmesinden dolayı çoklu grup karşılaştırmalarında CFI uyum katsayıları arasındaki farkın kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Cheung ve Rensvold (2002)'de ölçme değişmezliği için  $\chi^2$  farkına güvenilmemesi gerektiğini belirtmektedir. Ölçme değişmezliğinin sağlandığının ifade edilebilmesi için hesaplanan  $\Delta CFI$  değerinin 0,01 ile -0,01 değerlerine eşit ya da bu değerler arasında olması istenilen bir durumdur (Kline, 2011). Çoklu grup karşılaştırmaları yapılmadan önce ölçüm değişmezliğinin sağlanması gerekmektedir (Cheung ve Rensvold, 2002). Bu kapsamda incelenen bu araştırmada belirlenen temel model çerçevesinde ölçüm değişmezliği (çok gruplu doğrulatoryı faktör analizi) testi için elde edilen doğrulatoryı uyum katsayıları (CFI) arasındaki farklar incelenmiştir.

##### 4.3.1. Yapısal Değişmezlik

Bu test her iki gruba ait faktör yapısının farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için kullanılır. Eğer yapısal değişmezlik sonucunda model veriyle uyum sağlamazsa (model indeksleri anlamsız çıkarsa), ölçüm değişmezliğinin diğer aşamalarına geçilemez (Kline, 2011: 252). Tablo 4'e göre, yapısal değişmezlik (Model 1) sonuçlarının gruplar açısından aynı faktör yapısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Model 1'e ait sonuçlar ( $\chi^2/df= 2,17$ ; CFI=0,97; NNFI= 0,97; RMSEA=0,071) kabul edilebilir değerlere sahiptir. Diğer bir ifadeyle yapısal değişmezliğin sağlandığı yani faktör yapılarının aynı olduğu (farklılaşmadığı) ifade edilebilir. Yapısal eşdeğerliliğin test edilmesi için kullanılan on gizil değişkenden oluşan bu ölçüm modeli için elde edilen test istatistiği sonucu; bu on gizil değişkenli yapının iki grup için aynı olduğu sonucunu göstermektedir.

### 4.3.2. Metrik Değişmezlik

Metrik değişmezlik, gruplara ilişkin faktör yüklerinin özdeş olması durumudur. Bu aşamada  $\chi^2$ ,  $df$  ve CFI değerleri hesaplanır. Sonrasında yapısal değişmezlikten faydalanılarak  $\Delta\chi^2$ ,  $\Delta df$  ve  $\Delta CFI$  değerlerine bakılır. Elde edilen  $\Delta\chi^2$  değerine ilişkin p değeri  $\chi^2$  tablosuna bakılarak hesaplanır ve bu değer metrik değişmezlik için hesaplanan  $p > 0,05$  değerinden büyük olması ölçümler arasında fark olmadığını ve ölçmenin değişmezliğinin sağlandığını gösterir (Kline, 2011: 254-255). Tablo 4’de yer alan metrik değişmezlik (Model 2) sonuçlarına baktığımızda ise, faktör yüklerinin eşit ve değişmez olduğu görülmektedir. Model 2’ye ait uyum indeksleri sonuçları ( $\chi^2/df = 2,15$ ; CFI=0,97; NNFI= 0,97; RMSEA=0,070) kabul edilebilir değerlerdir. Metrik değişmezlik için Model 2’nin Model 1 ile karşılaştırılması yapılmış ve karşılaştırmada  $\Delta CFI$  değerlerine bakılmıştır. Elde edilen  $\Delta CFI = 0,00$  değeri; 0,01 değerinden daha düşüktür. Bu nedenle metrik değişmezlik sağlanmıştır.

Tablo 3: Yapı Geçerliliği, Güvenirlik ve Ölçüm Modeline İlişkin Korelasyon Matrisi

Değişken	AVE	AVE'nin karekökü	CR	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Algılanan Fayda	0.65	0.81	0.92	0.940	1									
2 Al. Kul. Kolaylığı	0.69	0.83	0.93	0.942	0,75	1								
3 Algılanan Değer	0.69	0.83	0.81	0.813	0,67	0,58	1							
4 Algılanan Güven	0.72	0.85	0.93	0.931	0,54	0,57	0,60	1						
5 Al. Kişisel İmaj	0.73	0.85	0.91	0.913	0,02	0,06	0,09	0,24	1					
6 Uyumluluk	0.76	0.87	0.90	0.906	0,66	0,60	0,61	0,56	0,25	1				
7 Özne Norm	0.84	0.92	0.94	0.932	0,11	0,04	0,17	0,21	0,60	0,36	1			
8 Tutum	0.73	0.85	0.91	0.922	0,69	0,59	0,59	0,60	0,19	0,73	0,31	1		
9 Al. Dav. Kontrol	0.76	0.87	0.91	0.907	0,68	0,66	0,53	0,50	0,02	0,62	0,09	0,68	1	
10 Kullanma Niyeti	0.73	0.85	0.84	0.856	0,64	0,53	0,58	0,54	0,21	0,66	0,32	0,77	0,67	1

Tablo 4: Çok Gruplu DFA Model Uyum Değerleri

Model	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	RMSEA	NNFI	CFI	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	$\Delta CFI$
Türkiye (n=258)	1083,09	620	1,75	0,054	0,97	0,98	-	-	-
İngiltere (n=208)	1101,65	620	1,78	0,061	0,98	0,99	-	-	-
Model 1 (Yapısal Değişmezlik)	2962,08	1361	2,17	0,071	0,97	0,97	-	-	-
Model 2 (Metrik Değişmezlik)	2846,25	1323	2,15	0,070	0,97	0,97	115,83	38	0,00

## 5. Yol Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi

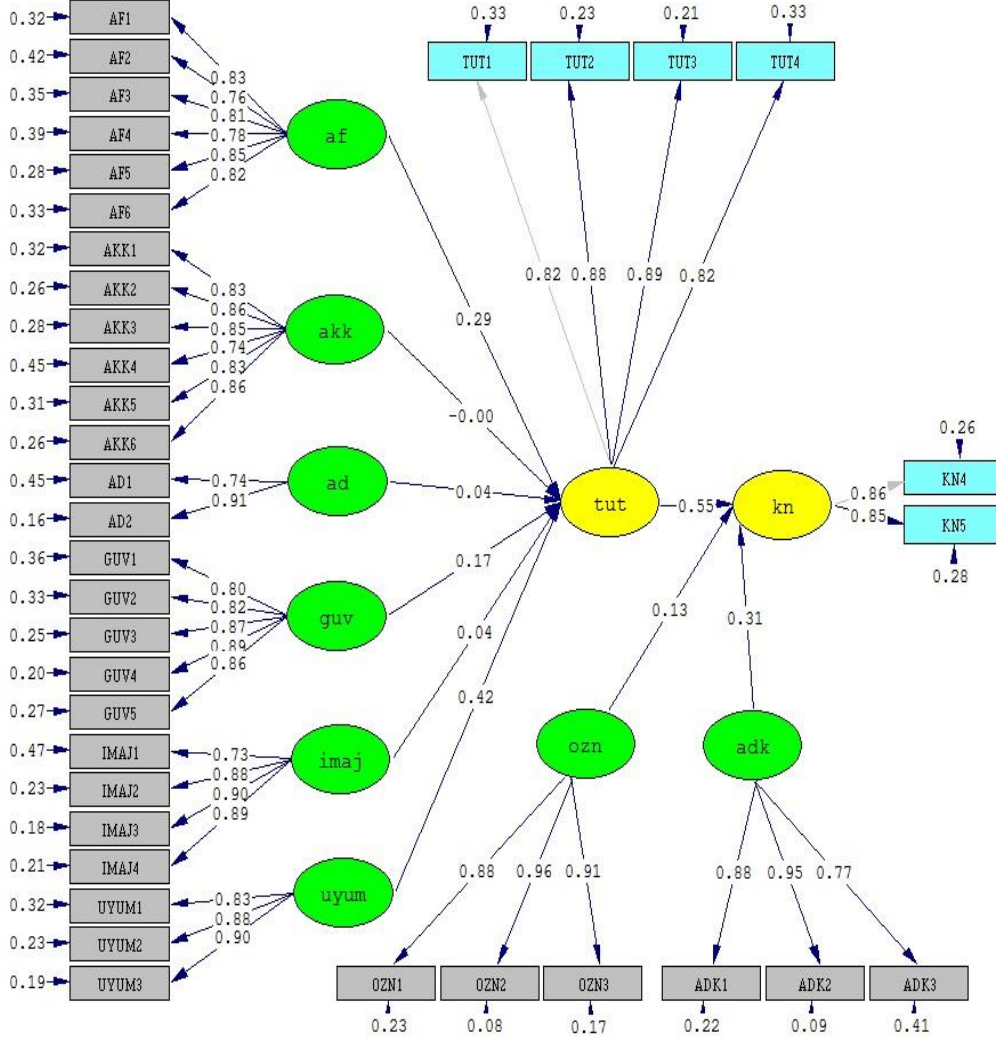
Araştırmaya ilişkin ölçme modeli doğrulandıktan ve ülke grubuna ilişkin ölçüm değişmezliği sağlandıktan sonra kuramsal olarak öne sürülen araştırma modelinin analizi ve hipotezlerin test edilmesi sürecine geçilmiştir. Yapısal modelin testinde de Lisrel 8.7 paket programı kullanılmıştır.

### 5.1. Yapısal Modelin (Genel) Test Edilmesi

Yapısal modelin test edilmesinde öncelikle parametre değerlerinde anormallik olup olmadığı kontrol edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda gizil değişkenlerin gözlenen

değişkenleri açıklama durumlarına ilişkin t değerlerinin manidar olduğu anlaşılmıştır. Şekil 2'de araştırmanın yapısal modeline ilişkin diagram gösterilmektedir. Yapısal modele ilişkin  $\chi^2$  değerinin ( $\chi^2=1247,67$ ;  $df=628$ ;  $p=0,00$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca  $\chi^2/df= 1,99$  olması mükemmel uyuma sahip bir modelin temsil edildiğini göstermektedir. Elde edilen RMSEA değeri (0,046), CFI (0,99), NFI (0,98) ve NNFI (0,99) mükemmel uyumu göstermektedir.

Şekil 2: Yapısal Yol Analizi (Genel Model)



Chi-Square=1247.67, df=628, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

Tablo 5'te araştırma modelinde öngörülen ilişkilere ait standardize edilmiş yol katsayıları ve t değerleri yer almaktadır. Sonuçlara göre t değeri 1,96 ve 2,56 arasında olan ilişki  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı; t değeri 2,56'nın üzerinde olan ilişki  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tabloda yer alan t değerleri incelendiğinde, teorik modelde öngörülenin aksine algılanan

kullanım kolaylığı ve tutum; algılanan değer ve tutum; algılanan kişisel imaj ve tutum ilişkisinin 0,05 düzeyinde anlamsız çıktığı (t değerleri < 1,96) görülmüştür. Bu nedenle H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>5</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Bu ilişkilerin dışındaki diğer ilişkiler 0,01 düzeyinde anlamlıdır (t değerleri > 2,56). Tabloda yer alan bilgiler doğrultusunda H<sub>1</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezleri de kabul edilmiştir. Yine tabloya göre; algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, algılanan değer, algılanan güven, algılanan kişisel imaj ve uyumluluk mobil bankacılığı kullanmaya yönelik tutumun %65'ini (R<sup>2</sup>) açıklamaktadır. Öznel norm, algılanan davranışsal kontrol ve tutum da mobil bankacılık kullanma niyetinin %65'ini (R<sup>2</sup>) açıklamaktadır.

Tablo 5: Yol Analizi Sonuçları (Genel Model) ve Hipotezler

Hipotezler ve Yapısal İlişki	Standardize Edilmiş Yol Katsayısı (β)	t-değeri	R <sup>2</sup>	Hipotez Sonucu
H <sub>1</sub> : af → tut	0,29	4,43		Kabul
H <sub>2</sub> : akk → tut	0,00	0,05		Red
H <sub>3</sub> : ad → tut	0,04	0,70	0,65	Red
H <sub>4</sub> : guv → tut	0,17	3,44		Kabul
H <sub>5</sub> : imaj → tut	0,04	1,08		Red
H <sub>6</sub> : uyum → tut	0,42	7,50		Kabul
H <sub>7</sub> : tut → kn	0,55	10,45		Kabul
H <sub>8</sub> : ozn → kn	0,13	3,58	0,65	Kabul
H <sub>9</sub> : adk → kn	0,31	6,56		Kabul

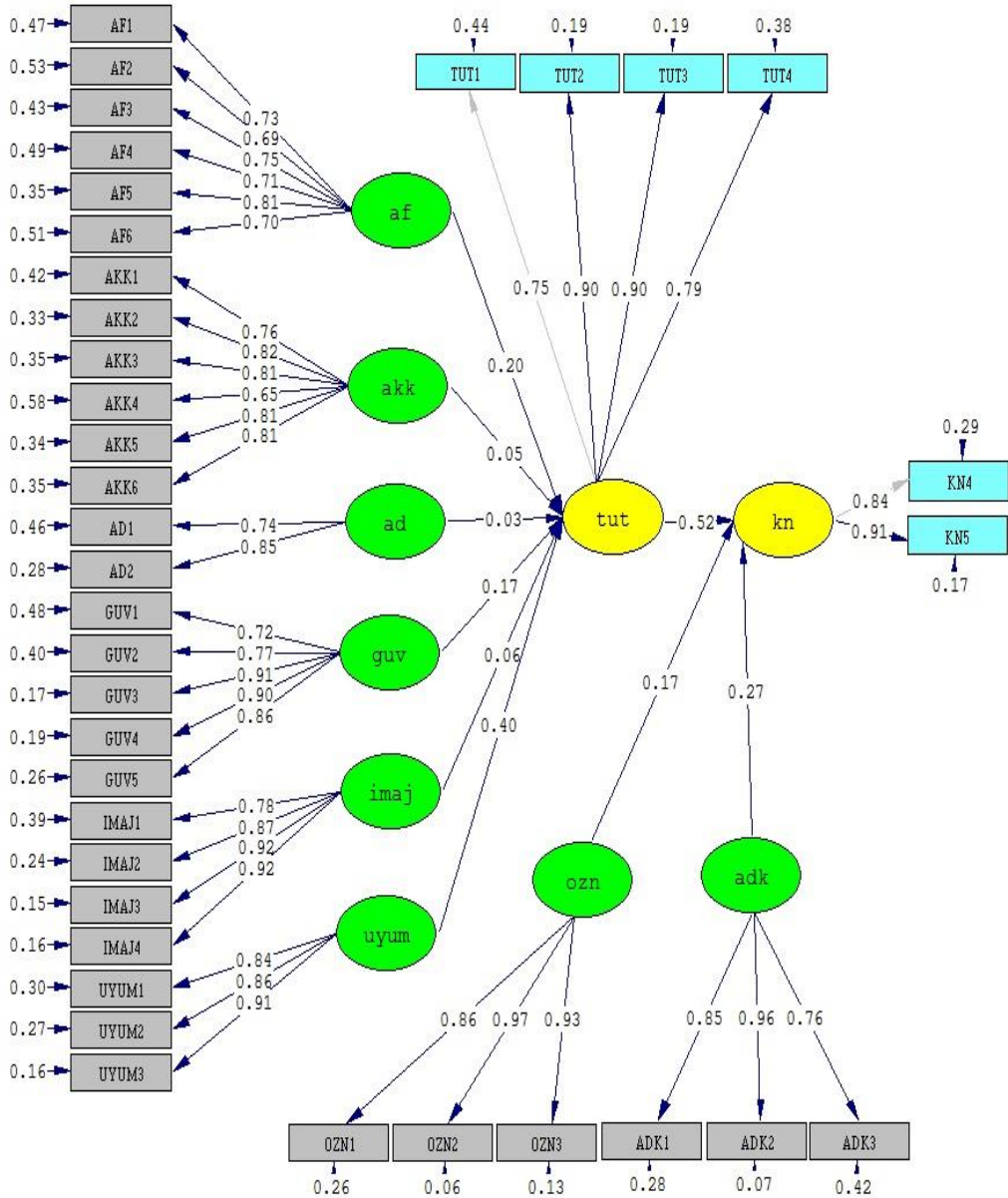
## 5.2. Çok Gruplu Yol Analizi Sonuçları

Bu araştırma kapsamında farklı örneklem gruplarının olması nedeniyle bir önceki bölümde oluşturulan yapısal modelin ve modelde yer alan yapısal eşitliklerin örneklem grubu açısından farklılık gösterebileceği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda farklılıkların değerlendirilmesi için çok-gruplu yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Kline (2011) ve Hair vd. (2010), grup karşılaştırma modellerinde belirli kriterlerin sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Bunun için en önemli kriter ölçüm değişmezliğinin sağlanması koşuludur. Ölçüm değişmezliği ile yapısal modelde kullanılan ölçüm modelinin her grup açısından değişmezliği ve aynı şekilde kullanılabilirliğini ifade etmektedir. Araştırmaya ilişkin ölçüm değişmezliği için değişmezlik testleri daha önce yapılmıştı ve araştırma verilerinin ölçüm değişmezliğini sağladığı sonucuna ulaşılmıştı.

Yapısal çoklu grup karşılaştırmalarında öncelikle gruplar arasında öne sürülen model açısından bir farklılık olup olmadığı tespit edildikten sonra grupların ayrı ayrı model açısından farklılıkların belirlenmesi tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007: 163-165). Bu kapsamda araştırma modelinin Türkiye ve İngiltere grupları açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır ve elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2 = 2875.32$ ;  $df = 1320$ ;  $\chi^2/df = 2,18$ ; RMSEA = 0.071; CFI = 0.97; NFI = 0.95; NNFI = 0.97) gruplar arasında yapısal anlamda fark olduğunu göstermektedir. Bu nedenle H<sub>A</sub> hipotezi (araştırma modeli ülke grubuna göre farklılaşmaktadır) desteklenmiştir. Bundan sonraki aşamada ise gruplarda nasıl farklılıklar olduğunu görebilmek için her grupta ayrı yapısal analiz yapılmıştır.

Türkiye örneklemini için gerçekleştirilen analiz sonucuna ait yapısal modelin grafiksel gösterimi Şekil 3'te gösterilmektedir. Yapısal modele ilişkin  $\chi^2$  değerinin ( $\chi^2=1112,86$ ;  $df=628$ ;  $p=0,00$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca  $\chi^2/df = 1,77$  olması mükemmel uyuma sahip bir modelin temsil edildiğini göstermektedir. RMSEA değeri (0,055)'de kabul edilebilir iyi uyumu temsil etmektedir. Türkiye örneklemine ait yapısal modele ilişkin CFI (0,98), NFI (0,94) ve NNFI (0,97) değerleri de modelin mükemmel uyuma sahip olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

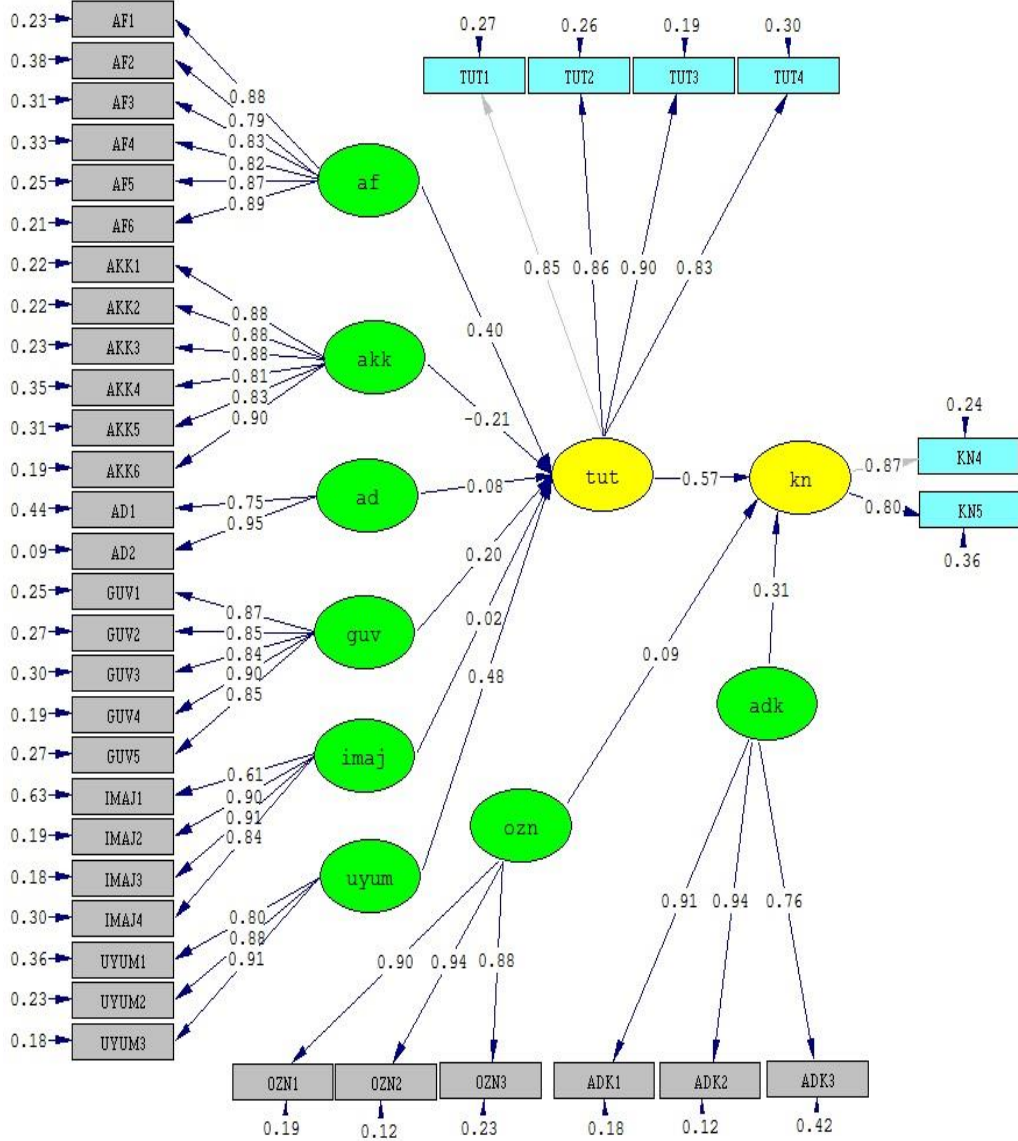
Şekil 3: Türkiye Örneklemine İlişkin Yol Diagramı



Chi-Square=1112.86, df=628, P-value=0.00000, RMSEA=0.055

İngiltere örnekleme için gerçekleştirilen analiz sonucuna ait yapısal modelin grafiksel gösterimi Şekil 4'te gösterilmektedir. İngiltere örnekleme için yapısal modele ilişkin  $\chi^2$  değerinin ( $\chi^2=1151,07$ ;  $df=628$ ;  $p=0,00$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca  $\chi^2/df= 1,83$  olması mükemmel uyuma sahip bir modelin temsil edildiğini göstermektedir. RMSEA değeri (0,063)'de kabul edilebilir iyi uyumu ortaya koymaktadır. İngiltere örnekleme için yapısal modele ilişkin CFI (0,98), NFI (0,97) ve NNFI (0,98) değerleri de modelin mükemmel uyumu sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Şekil 4: İngiltere Örnekleme İlişkin Yol Diagramı



Chi-Square=1151.07, df=628, P-value=0.00000, RMSEA=0.063



Örneklem grupları açısından araştırma modeli değerlendirildikten sonra modellerde yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi kontrol etmek ve öne sürülen hipotezleri sınamak için t değerlerinden yararlanılmıştır. Tablo 6'da araştırma modelinin örneklem grupları için öngörülen ilişkilere ait standardize edilmiş yol katsayıları ve t değerleri yer almaktadır. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde, Türkiye örnekleme için algılanan kullanım kolaylığı ve tutum; algılanan değer ve tutum; algılanan kişisel imaj ve tutum ilişkisinin anlamsız çıktığı ( $t < 1,96$ ) görülmüştür. Bu nedenle Türkiye örnekleme için  $H_{2a}$ ,  $H_{3a}$  ve  $H_{5a}$  hipotezleri reddedilmiş ve  $H_{1a}$ ,  $H_{4a}$ ,  $H_{6a}$ ,  $H_{7a}$ ,  $H_{8a}$  ve  $H_{9a}$  hipotezleri kabul edilmiştir. İngiltere örnekleme için ise  $H_{2b}$ ,  $H_{3b}$  ve  $H_{5b}$  hipotezleri reddedilmiş ve  $H_{1b}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{6b}$ ,  $H_{7b}$  ve  $H_{9b}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6: Türkiye ve İngiltere için Yol Analizi Sonuçları

Türkiye					İngiltere				
Hipotez	SEYK	t-değeri	R <sup>2</sup>	Sonuç	Hipotez	SEYK	t-değeri	R <sup>2</sup>	Sonuç
H <sub>1a</sub> : af → tut	0,20	2,48**		Kabul	H <sub>1b</sub> : af → tut	0,40	2,81*		Kabul
H <sub>2a</sub> : akk → tut	0,05	<b>0,75</b>		Red	H <sub>2b</sub> : akk → tut	-0,21	<b>-1,94</b>		Red
H <sub>3a</sub> : ad → tut	0,03	<b>0,36</b>	0,46	Red	H <sub>3b</sub> : ad → tut	0,08	<b>1,07</b>	0,80	Red
H <sub>4a</sub> : guv → tut	0,17	2,59*		Kabul	H <sub>4b</sub> : guv → tut	0,20	2,47**		Kabul
H <sub>5a</sub> : imaj → tut	0,06	<b>0,94</b>		Red	H <sub>5b</sub> : imaj → tut	0,02	<b>0,47</b>		Red
H <sub>6a</sub> : uyum → tut	0,40	5,15*		Kabul	H <sub>6b</sub> : uyum → tut	0,48	4,97*		Kabul
H <sub>7a</sub> : tut → kn	0,52	7,51*		Kabul	H <sub>7b</sub> : tut → kn	0,57	6,12*		Kabul
H <sub>8a</sub> : ozn → kn	0,17	3,08*	0,51	Kabul	H <sub>8b</sub> : ozn → kn	0,09	<b>1,74</b>	0,74	Red
H <sub>9a</sub> : adk → kn	0,27	4,64*		Kabul	H <sub>9b</sub> : adk → kn	0,31	3,56*		Kabul

\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , SEYK: Standardize Edilmiş Yol Katsayısı

## 6. Sonuç

Bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar mobil bankacılığa yönelik algılanan fayda, algılanan güven ve uyumluluğun mobil bankacılığa yönelik tutum üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarla (Black vd., 2001; Venkadesh vd., 2003; Wu ve Chen, 2005; Luarn ve Lin, 2005; Aboelmaged ve Gebba, 2013; Wu vd., 2014; Doğan vd., 2015) benzerlik göstermektedir. Mobil bankacılığa yönelik algılanan kullanım kolaylığı, algılanan değer ve algılanan kişisel imajın mobil bankacılığa yönelik tutum üzerinde etkisinin olmadığı elde edilen bulgular arasındadır. Bu değişkenlerin tutum üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırmalar (Lim vd., 2006; Gefen vd., 2008; Aboelmaged ve Gebba, 2013; Wu vd., 2014; Doğan vd., 2015) olduğu gibi değişkenlerin tutum üzerindeki etkisini anlamsız bulan çalışma (Karahanna vd., 1999; Puschel vd., 2010) örnekleri de vardır. Araştırmada mobil bankacılığa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrolünde mobil bankacılığı kullanma niyeti üzerinde genel model için etkisinin olduğu görülmüştür. Literatürde bu değişkenlerin niyetin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koyan benzer çalışmalar (Taylor ve Todd, 1995a; Shim vd., 2001; Liao vd., 2007; Gu vd., 2009; Puschel vd., 2010; Wu vd., 2014; Doğan vd., 2015) mevcuttur.

Araştırmanın genel modelinde mobil bankacılığa yönelik tutumun algılanan kullanım kolaylığı, algılanan fayda, algılanan güven, algılanan kişisel imaj, algılanan değer ve uyumluluk değişkenleri tarafından açıklanma oranı Türkiye örnekleme göre biraz daha fazla iken,

İngiltere örneğine göre daha azdır. Benzer şekilde genel modelde yer alan mobil bankacılığı kullanma niyetinin de mobil bankacılığı kullanmaya yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol değişkenleri tarafından açıklanma oranı İngiltere'ye göre daha az iken, Türkiye'ye göre daha yüksektir. Çok gruplu yol analizi sonucu elde edilen sonuçlar öne sürülen araştırma modelinin ülke grupları açısından farklılaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, İngiltere örneklem grubunda öznel normun mobil bankacılığı kullanma niyeti üzerindeki anlamsız etkisi, Türkiye için anlamlı bulunmuştur. Her iki ülke grubu için algılanan kullanım kolaylığı, algılanan değer ve algılanan kişisel imajın mobil bankacılığa yönelik tutum üzerindeki etkisi anlamsızdır. Çünkü kolektivist toplumlarda bireyler içinde buldukları gruplardan ayrılamazlar (Öncül vd., 2016). Bu çerçevede Türkiye örneğini için davranışsal niyet üzerinde öznel normun etkili olması manidardır.

Araştırmanın Teknoloji Kabul Modeli ve Planlı Davranış Teorisi literatürü açısından önemli katkılar sağladığını ifade etmek mümkündür. Araştırmanın modeli bireylerin mobil bankacılık uygulamalarını kullanmaya yönelik tutumları ve kullanma niyetleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir takım değişkenleri (algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, öznel norm, algılanan davranışsal kontrol) ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca mevcut teorilere yeni değişkenlerin (algılanan güven, algılanan değer, uyumluluk, algılanan kişisel imaj) eklenmesiyle bütünlük bir model oluşturulmuş ve mobil bankacılığa yönelik tutum üzerindeki etkenlerin daha geniş bir perspektiften sunulması sağlanmıştır. Literatürde bütünlük modeller kullanılarak yapılmış çalışmalar (Brown vd., 2002; Venkatesh, 2003; Wu ve Chen, 2005; Wu ve Wang, 2005; Pedersen, 2005; Fu vd., 2006; Chen vd., 2007; Khalifa ve Shen, 2008; Tung vd., 2008; Zhou vd., 2010; Aboelmaged ve Gebba, 2013, Wu vd., 2014; Doğan vd., 2015) niyetin açıklayıcılığını artırdığını göstermektedir. Bu kapsamda öne sürülen modellerin uyum değerleri elde edilen verinin teorik model ile uyumlu olduğunu göstermiştir.

Bankacılık sektörü ve pazarlama uygulayıcıları açısından şüphesiz en önemli unsur müşterilerdir. Bu nedenle ele alınan bu araştırma, teknolojik gelişmeye bağlı olarak kendini sürekli yenilemek zorunda olan bankacılık sektörünün müşterilerine sundukları ürünler hakkında sahip olunan tutumların ve kullanma davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek öğelerin ortaya çıkarılması açısından faydalı olacaktır.

Bankalar, rekabette başarılı olabilmek için müşterilerine sağladıkları hizmetlerin sunumunda fark yaratmaya çalışarak pazarlama stratejilerini uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla mevcut müşterilerini elde tutmak, onlardan daha fazla verim almak ve potansiyel müşterilere ulaşmak için mobile daha fazla yönelerek onların istek ve ihtiyaçlarını karşılama çabası içine girmelidirler. Çünkü dijitalleşmenin getirmiş olduğu yenilikler, tüketici satın alma davranışının da mobile kontrol edilebilmesine olanak tanımaya başlamıştır. Mobilite unsurunun önümüzdeki süreçte daha çok ön plana çıkacağı düşünüldüğünde, bankaların mevcut şube stratejileri değişecektir. Mobil bankacılığın giderek daha çok tercih edilmesiyle beraber bankacılık sektörünün rekabette öne geçebilmesi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için bu alana yatırımlarını artırması ve hızlandırması gerekmektedir.

Bu araştırmanın ilk kısıtı niyet değişkeni ile ilgilidir. PDT'ye göre niyetin belirli şartlar altında davranışa dönüşmesi gerekmektedir (Ajzen, 1991). Ancak davranışın ölçümü mevcut koşullar altında zaman ve imkan bakımından zor görünmektedir. Bu nedenle bağımlı değişken olarak sadece niyet ölçülmüştür. Araştırmanın ikinci kısıtını ise kullanılan örnekleme yöntemi oluşturmaktadır. Olasılıklı örnekleme yöntemlerinin maliyet ve zaman açısından fazla olması nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın anakütle kısıtını

Türkiye ve İngiltere’de yaşayan ve mobil bankacılık uygulamalarını kullanan bireyler oluşturmaktadır.

Mobil pazarlama uygulamaları anlamında sunulan hizmetlerin kullanımına yönelik ülkeler bakımından karşılaştırmaların yapıldığı araştırma sayısının az olması (Varnalı ve Toker, 2010; Shaikh ve Karjaluo, 2015) dikkate alınarak gerçekleştirilen bu çalışmada Türkiye ve İngiltere seçilmiş, bu ülkelerde yaşayan bireylerin mobil bankacılık uygulamalarını kullanma niyeti karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda farklı ülkelerde araştırmanın hipotezleri test edilerek ülkelerarası karşılaştırma yapılmıştır. Benzer şekilde, bundan sonra gerçekleştirilecek araştırmalarda farklı ülke karşılaştırmaları yapılması önerilmektedir. Ülkeler arasında karşılaştırma yapılması tüketicilerin davranışlarının ve uygulanacak olan pazarlama stratejilerinin tespitinde önemli bilgiler sunacaktır.

Gelecekte yapılması planlanan çalışmalarda bu araştırma kapsamında öne sürülen genel model ve ülke grubuna göre ortaya çıkan modellere ait hipotezlerin farklı örneklem, farklı ürün grupları üzerinde tekrar sınanması önerilebileceği gibi, bu araştırma kapsamında elde edilen modeller de kullanılabilir. Ayrıca çalışmada elde edilen modelin farklılıklarını ortaya çıkaracak veya önemli etkileri olabileceği düşünülen farklı değişkenlerinde diğer araştırmalarda dikkate alınması mümkündür.

## Kaynakça

- Aboelimged, Mohamed Gamal; Gebba, Tarek R. (2013), "Mobile Banking Adoption: An Examination of Technology Acceptance Model and Theory of Planned Behavior", *International Journal of Business Research and Development*, Vol:2, No:1, pp.35-50.
- Ajzen, Icek, (1985), "From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior", *Action Control, From Cognition to Behaviour*, Julius, KUHL ve Jürgen, BECKMAN, (Ed.), Springer Verlag Berlin Heidelberg, pp. 11-39.
- Ajzen, Icek, (1991), "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol:50, pp.179-211.
- Ajzen, Icek, (2005), *Attitudes, Personality and Behavior*, Open University Press, Second Edition, England.
- Barnes, Stuart J.; Corbitt, Brian, (2003), "Mobile Banking: Concept and Potential", *International Journal of Mobile Communications*, Vol:1, No:3, pp.273-288.
- Barutçu, Süleyman, (2008), "Mobil Pazarlama", *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, İnci, VARİNLİ ve Kahraman, ÇATI, (Ed.), Detay Yayıncılık, Ankara, ss.259-285.
- Black, Nancy Jo; Lockett, Andy; Ennew, Christine; Winklhofer, Heidi; Mckechnie, Sally, (2001), "Modelling Consumer Choice of Distribution Channels: An Illustration from Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol:20, No:4, pp.161-173.
- Brown, S.A.; Massey, A.P.; Montoya-Weiss, M.M.; Burkman, J. R. (2002), "Do I Really Have to? User Acceptance of Mandated Technology", *European Journal of Information Systems*, Vol:11, No:4, pp.283-295.
- Chen, Chun-Der; Fan, Yi-Wen; Farn, Cheng-Kiang, (2007), "Predicting Electronic Toll Collection Service Adoption: An Integration of the Technology Acceptance Model and the Theory of Planned Behavior", *Transportation Research*, Vol:15, No:5, pp.300-311.
- Cheng, T.C. Edwin; Lam David Y.C.; Yeung, Andy C.L. (2006), "Adoption of Internet Banking: An Empirical Study in Hong Kong", *Decision Support Systems*, Vol:42, pp. 1558–1572.
- Cheung, Gordon W.; Rensvold, Roger B. (2002), "Evaluating Goodness of Fit Indexes for Testing Measurement Invariance", *Structural Equation Modeling*, Vol:9, No:2, pp.233-255.
- Chiu, Yu-Bin; Lin, Chieh-Peng; Tang, Ling-Lang, (2005), "Gender Differs: Assessing a Model of Online Purchase Intentions in E-tail Service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol:16, No:5, pp.416–435.
- Davis, Fred D., Bagozzi, Richard P.; Warshaw, Paul R. (1989), "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models", *Management Science*, Vol:35, No:8, pp.982-1003.
- Doğan, Murat; Şen, Rana; Yılmaz, Veysel, (2015), "İnternet Bankacılığına İlişkin Davranışların Planlanmış Davranış Teorisi ve Teknoloji Kabul Modeli Kullanılarak Önerilen Bir Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:22, ss.1-22.
- Fishbein, Martin; Ajzen, Icek, (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley Publishing, Canada.
- Fu, Jen-Ruei; Farn, Cheng-Kiang; Chao, Wen-Pin, (2006), "Acceptance of Electronic Tax Filing: A Study of Taxpayer Intentions", *Information & Management*, Vol:43, No:1, pp.109-126.
- Gallarza, Martina G.; Saura, Irene Gil, (2006), "Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Students' Travel Behaviour", *Tourism Management*, Vol:27, pp.437–452.
- Gefen, David; Karahanna, Elena; Straub, Detmar W. (2003), "Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model", *MIS Quarterly*, Vol:27, No:1, pp.51-90.
- Gefen, David; Benbasat, Izak; Pavlou, Paul A. (2008), "A Research Agenda for Trust in Online Environment", *Journal of Management Information Systems*, Vol:24, No:4, pp.275-286.
- Gu, Ja-Chul; Lee, Sang-Chul; Suh, Yung-Ho, (2009), "Determinants of Behavioral Intention to Mobile Banking", *Expert Systems with Applications*, Vol:36, pp. 11605-11616.
- Guriting, Petrus; and Ndubisi; Nelson Oly, (2006), "Borneo Online Banking: Evaluating Customer Perceptions and Behavioral Intention", *Management Research News*, Vol:29, No:1/2, pp.6-15.
- Hair, Joseph F.; BLACK, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, Prentice Hall, NewYork.
- Hanafizadeh, Payam; Behboudi, Mehdi; Koshksaray, Amir Abedini; Tabar, Marziyeh Jalilvand Shirkhani, (2014), "Mobile-Banking Adoption by Iranian Bank Clients", *Telematics and Informatics*, Vol:31, No:1, pp.62-78.

- <https://www.bba.org.uk/news/reports/an-app-etite-for-banking/#.WiqJq1Vl-po> (Erişim: 12.11.2017)
- [https://www.ingbank.com.tr/F/Documents/pdf/Basin\\_Odasi/2014/INGBank\\_DijitalCagArastirmasi\\_26092014.docx.pdf](https://www.ingbank.com.tr/F/Documents/pdf/Basin_Odasi/2014/INGBank_DijitalCagArastirmasi_26092014.docx.pdf) (Erişim: 11.11.2017)
- [https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Dijital,\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3671](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Dijital_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3671) (Erişim: 03.02.2018) Internet\_
- Ilie, Virginia; Slyke, Craig Van; Green, Gina; Lou, Hao, (2005), "Gender Differences in Perceptions and Use Communication Technologies: A Diffusion of Innovation Approach", *Information Resources Management Journal*, Vol:18, No:3, pp.13–31.
- Jarvenpaa, Sirkka L.; Tractinsky, Noam; Vitale, Michael, (2000), "Costumer Trust in An Internet Store", *Information Technology and Management*, Vol:1, pp.45–71.
- Karahanna, Elena; Straub, Detmar W.; Chervany, Norman L. (1999), "Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs", *MIS Quarterly*, Vol:23, No:2, pp.183-213.
- Khalifa, Mohamed; Shen, Kathy Ning, (2008), "Explaining the Adoption of Transactional B2C Mobile Commerce", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol:21, No:2, pp.110-124.
- Khraim, Hamza Salim; Al Shoubaki, Younes Ellyan; Khraim, Aymen Salim, (2011), "Factors Affecting Jordanian Consumers' Adoption of Mobile Banking Services", *International Journal of Business and Social Science*, Vol:2, No:20, pp.96-105.
- Kim, Gimun; Shin, BongSik; Lee, Ho Geun, (2009), "Understanding Dynamics Between Initial Trust and Usage Intentions of Mobile Banking", *Information Systems Journal*, Vol:19, No:3, pp.283–311.
- Kim, Hee-Woong; Chan, Hock Chuan; Gupta, Sumeet, (2007), "Value-Based Adoption of Mobile Internet: An Empirical Investigation", *Decision Support Systems*, Vol:43, pp.111-126.
- Kline, Rex B., (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Third Edition, The Guilford Press, London.
- Koenig-Lewis, Nicole; Palmer, Adrian; Moll, Alexander, (2010), "Predicting Young Consumers' Take Up of Mobile Banking Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol:28, No:5, pp.410-432.
- Lai, Jung-Yu; Yang, Chun-Chieh, (2009), "Effects of Employees' Perceived Dependability on Success of Enterprise Applications in E-business", *Industrial Marketing Management*, Vol:38, pp.263-274.
- Li, Dahui; Browne, Glenn J.; Chau, Patrick Y. K. (2006), "An Empirical Investigation of Web Site Use Using a Commitment-Based Model", *Decision Sciences*, Vol:37, No:3, pp.427-444.
- Liao, Chechen; Chen, Jain-Liang; Yen, David C. (2007), "Theory of Planning Behavior (TPB) and Customer Satisfaction in the Continued Use of E-service: An Integrated Model", *Computers in Human Behavior*, Vol:23 No:6, pp. 2804-2822.
- Lim, Kai H.; Sia, Choon Ling; Lee, Matthew K. O.; Benbasat, Izak, (2006), "Do I Trust You Online, and If So, Will I Buy? An Empirical Study of Two Trust-Building Strategies", *Journal of Management Information Systems*, Vol:23, No:2, pp.233-266.
- Lin, Hsiu-Fen, (2011), "An Empirical Investigation of Mobile Banking Adoption: The Effect of Innovation Attributes and Knowledge-Based Trust", *International Journal of Information Management*, Vol:31, pp.252-260.
- Luarn, Pin; Lin, Hsin-Hui, (2005), "Toward an Understanding of The Behavioral Intention to Use Mobile Banking", *Computers in Human Behavior*, Vol:21, pp.873-891.
- Mcknight, D. Harrison; Choudhury, Vivek; Kacmar, Charles, (2002), "Developing and Validating Trust Measures for E-Commerce: An Integrative Typology", *Information Systems Research*, Vol:13, No:3, pp.334-359.
- Moore, Gary C.; Benhasat, Izak, (1991), "Development of An Instrument to Measure the Perceptions of Adopting An Information Technology Innovation", *Information System Research*, Vol:2, No:3, pp.192-222.
- Öncül, Mehmet Sadık; Deniz, Mehmet; İnce, Ali Rıza, (2016), "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 255-269.
- Pavlou, Paul A.; Fygenson, Mendel, (2006), "Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: An Extension of the Theory of Planned Behavior", *MIS Quarterly*, Vol:30, No:1, pp.115-143.
- Pedersen, Per E., (2005), "Adoption of Mobile Internet Services: An Exploratory Study of Mobile Commerce Early Adopters", *Journal of Organizational Computing*, Vol:15, No:3, pp.203-222.
- Puschel, Julio; Mazzon, Jose Afonso; Hernandez, Jose Mauro, C. (2010), "Mobile Banking: Proposition of An Integrated Adoption Intention Framework", *International Journal of Bank Marketing*, Vol:28, No:5, pp.389-409.

- Ramayah, Thurasamy; Ignatius, Joshua; Aafaqi, Bushra, (2005), "PC Usage Among Students in a Private Institution of Higher Learning: The Moderating Role of Prior Experience", *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, Vol:20, pp.131–152.
- Riquelme, Hernan E.; Rios, Rosa E. (2010), "The Moderating Effect of Gender in the Adoption of Mobile Banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol:28, Iss:5, pp.328–341.
- Rogers, Everett M., (1983), *Diffusion of Innovation*, Third Edition, Macmillan Publishing Co., New York.
- Shaikh, Aijaz A.; Karjaluo, Heikki, (2015), "Mobile Banking Adoption: A Literature Review", *Telematics and Informatics*, Vol:32, pp.129-142.
- Shim, Soyeon; Eastlick, Mary Ann; Lotz, Sherry L.; Warrington, Patricia, (2001), "An Online Prepurchase Intentions Model: The Role of Intention to Search", *Journal of Retailing*, Vol:77, pp.397-416.
- Sirdeshmukh, Deepak; Singh, Jagdip; Sabol, Barry, (2002), "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges", *Journal of Marketing*, Vol:66, pp.15-37.
- Şiker, Perihan, (2011), "Müşterilerin İnternet Bankacılığını Benimsemelerine Yönelik Keşifsel Bir Araştırma", *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, Sayı:2, ss.35-50.
- Şimşek, Ömer Faruk, (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Taylor, Shirley; Todd, Peter A. (1995a), "Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models", *Information Systems Research*, Vol:6, No:2, pp.144-176.
- Tiwari, Rajnish; Buse, Stephan; Herstatt, Cornelius, (2007), "Mobile Services in Banking Sector: The Role of Innovative Business Solutions in Generating Competitive Advantage", *Proceeding of the International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management*, New Delhi, pp.886-894.
- Tung, Feng-Cheng; Chang, Su-Chao; Chou, Chi-Min, (2008), "An Extension of Trust and TAM Model with IDT in the Adoption of the Electronic Logistics Information System in HIS in the Medical Industry", *International Journal of Medical Informatics*, Vol:77, No:5, pp.324-335.
- Varnalı, Kaan; Toker, Ayşegül, (2010), "Mobile Marketing Research: The-state-of-the-art", *International Journal of Information Management*, Vol: 30, pp.144-151.
- Venkatesh, Viswanath; Davis, Fred D. (2000), "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies", *Management Science*, Vol:46, No:2, pp.186-204.
- Venkatesh, Viswanath; Morris, Michael G.; Davis, Gordon B.; Davis, Fred D. (2003), "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View", *MIS Quarterly*, Vol:23, No:3, pp.425-478.
- Vijayarathay, Leo R., (2004), "Predicting Consumer Intentions to Use On-line Shopping: The Case for an Augmented Technology Acceptance Model", *Information and Management*, Vol:41, pp.747–762.
- Vurucu, Mehmet; Arı, Ufuk, (2015), *Güncel Gelişmeler Işığında Bankacılık Ürün ve Hizmetleri: Bireysel – Özel – Yatırım – KOBİ – Ticari – Kurumsal Bankacılık*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Wang, Yi-Shun; Lin, Hsin-Hui; Luarn, Pin, (2006), "Predicting Consumer Intention to Use Mobile Service", *Information Systems Journal*, Vol:16, pp. 157–179.
- Wu, Amery D., Li, Zhen; Zumbo, Bruno D. (2007), "Decoding the Meaning of Factorial Invariance and Updating the Practice of Multi-group Analysis: A Demonstration With TIMSS Data", *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol:12, No:3, pp.1-26.
- Wu, Ing-Long; Chen, Jian-Liang, (2005), "An Extension of Trust and TAM Model with TPB in the Initial Adoption of on-line Tax: An Empirical Study", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol:62, No:6, No:784-808.
- Wu, Jen-Her; Wang, Shu-Ching, (2005), "What Drives Mobile Commerce? An Empirical Evaluation of The Revised Technology Acceptance Model", *Information and Management*, Vol:42, pp.719–729.
- Wu, Meimei; Jayawardhena, Chanaka; Hamilton, Robert, (2014), "A Comprehensive Examination of Internet Banking User Behaviour: Evidence From Customers yet to Adopt, Currently Using and Stopped Using", *Journal of Marketing Management*, Vol:30, Iss:9-10, pp.1006-1038.
- Yoon, H. S.; Steege, L. M. B. (2013), "Development of a quantitative model of the impact of customers' personality and perceptions on internet banking use", *Computer in Human Behavior*, 29, 1133–1141. doi:10.1016/j.chb.2012.10.005
- Zandhessami, Hessam; Geranmayeh, Parisa, (2014), "Determinants of User Acceptance of Internet Banking: An Empirical Study", *Management Science Letters*, Vol:4, pp.1369-1374.

- Zeithaml, Valarie A., (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol:52, No:3, pp.2-22.
- Zhou, Tao; Lu, Yaobin; Wang, Bin, (2010), "Integrating TTF and UTAUT to Explain Mobile Banking User Adoption", *Computers in Human Behavior*, Vol:26, pp.760-767.

## Extended Summary

### Determinants of Customer' Intention to Use M-Banking Apps: A Cross-Nation Study

Consumers are undoubtedly the most important factor for the banking sector and marketing practitioners. Banks are trying to make a difference in the provision of services they provide to their customers in order to be successful in the competition. To this end, they want to retain their existing customers. Again, in order to reach potential customers, they turn to mobile and try to meet their needs and needs. Because the innovations brought by digitalization have started to allow the control of consumer purchasing behavior with mobile. Given the fact that the mobility element will become more prominent in the coming period, the existing branch strategies of the banks will change. As mobile banking is increasingly preferred by consumers, the banking sector needs to increase and accelerate its investments in this field in order to take the lead in competition and meet the needs and needs of customers. Therefore, it becomes an important issue to investigate which factors affect the attitudes of customers towards mobile banking applications.

The purpose of this paper is to investigate the factors affecting on customers' attitude and intention to continually use m-banking application(s). All constructs of the technology acceptance model and theory of planned behaviour are studied. Further, perceived value, trust, image and compatibility are also included to predict attitude. The intention to continuously use m-banking apps is influenced by variables of attitudes, subjective norms and perceived behavioral control. Furthermore, variables are that perceived usefulness, perceived ease of use, perceived value, trust, image and compatibility affect attitudes towards m-banking apps.

Measuring scales were adopted from the literature and all items were measured on a five-point Likert scale. A pilot test of constructs was conducted on a representative sample of 13 people from England and 19 people from Turkey, and questionnaire statements were modified based on the results of the pilot test. Measures of demographic factors include gender, age, education, the frequency of using mobile banking applications and the most used service. A conceptual model is presented, which is empirically tested with 466 respondents from 256 participants in Turkey and 208 participants in England. The survey method was used for collecting data to test the hypotheses. The data were analyzed using structural equation modelling (LISREL) and multi-group analysis. The main hypothesis of this study is that the research model differs according to country group. The other hypotheses of our study are:

The level of perceived usefulness by consumers using mobile banking applications affects the attitude towards mobile banking.

The level of perceived ease of use by consumers using mobile banking applications affects the attitude towards mobile banking.

The level of perceived value of consumers using mobile banking applications affects the attitude towards mobile banking.

The level of perceived trust by the consumers using mobile banking applications affects the attitude towards mobile banking.

The level of perceived personal image by consumers using mobile banking applications affects the attitude towards mobile banking.

The level of perceived compatibility by the consumers using mobile banking applications affects the attitude towards mobile banking.

The attitude level of consumers using mobile banking applications towards mobile banking affects their intention to use.

The subjective norm level of the consumers using mobile banking applications affects their intention to use.

The level of perceived behavioral control by consumers using mobile banking applications affects their intention to use them.

After the measuring model was accepted and to show invariance across Turkey and England, we proceeded to test the main hypotheses. The structural model was analysed by testing the direct effects by estimating the relations and the testing the effects by using a multi-group path analysis.

The hypotheses testing results of the direct relationships contained in two groups. We find that attitude to m-banking apps is the most important construct that is positively and directly related to using intention. Also, subjective norms and perceived behavioral control were found directly influence using intention. Perceived usefulness, trust ve compatibility were found in this study to directly influence attitude to m-banking apps. Additionally, the direct effects of perceived ease of use, value and image were not found to be significant influence on attitude.



Structural equation model analysis results of multi-group path analysis (Turkey and England) is that attitude to m-banking apps and perceived behavioral control are positively related to using intention both Turkey and England. While perceived value, trust and compatibility were found directly influence attitude to m-banking apps; perceived ease of use, perceived value and image were not found to be significant influence both Turkey and England. Finally, subjective norm was found influence on using intention at Turkey sample but not having effect at England sample.

The practical implications of the study is that data were collected from customers of using m-banking apps in Turkey and England. Future research should be expanded to include other countries and conductes to test the factors identified in literature on other innovations. The practical implications of the research will help to banks for m-banking applications and understanding customer' needs. So, customers will have continuous intends to use the mobile banking apps. The originality/value of this study enhances understanding of customer attitude and continuous use intention toward m-banking apps. The research model is tested in two countries (Turkey and England) and offers a comparison on the basis of developed and developing countries.

## Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Bir Elektrik Dağıtım Şirketinin Hizmet Kalitesinin Araştırılması

Veysel Yılmaz<sup>1</sup>  
Yasemin Kınaş<sup>2</sup>

**Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Bir Elektrik Dağıtım Şirketinin Hizmet Kalitesinin Araştırılması**

**Öz**

Bu çalışmada, Amerikan Müşteri Memnuniyeti İndeksi (ACSI) Modeliyle bir elektrik dağıtım şirketi müşterilerinin hizmet kalitesi araştırılmıştır. ACSI'de yer alan faktörler Algılanan Kalite, Algılanan Değer, Müşteri Şikâyetleri, Müşteri Beklentileri ve Müşteri Sadakatidir. Çalışmada, faktörler arası ilişkiler ve ACSI modeli, Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (KEKK-YEM) yardımıyla test edilmiştir. Bu çalışmada ilk önce anketin tasarlanmasına yönelik literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra, geliştirilen anket Eskişehir Büyükdere Mahallesi'nde 400 katılımcıyla yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Çalışmanın sonunda derlenen veriler yardımıyla, ACSI, KEKK-YEM ile analiz edilmiş ve modelin uygunluğu çeşitli uyum ölçütlerine göre değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarından, Algılanan Kalitedeki bir birimlik artışın, Memnuniyeti 0,25 birim arttıracığı, memnuniyetteki bir birimlik artışın da Sadakati 0,40 birim arttıracığı tahmin edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Elektrik Dağıtım, Amerikan Müşteri Memnuniyeti Modeli (ACSI), Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (KEKK-YEM)

**Investigation of the Quality of Service of an Electrical Distribution Company with Partial Least Squares Structural Equation Modeling**

**Abstract**

In this study, service quality of customers of an electricity distribution company has been investigated with the American Customer Satisfaction Index Model (ACSI). The factors included in ACSI are Perceived Quality, Perceived Value, Customer Complaints, Customer Expectations and Customer Loyalty. In the study, the relationships between the factors and the ACSI model were tested with the help of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In this study, a literature review was carried out for the design of the questionnaire. Then, the developed questionnaire was applied face to face with 400 participants in the Büyükdere neighborhood of Eskişehir. At the end of the study, with the help of the data compiled, ACSI was analyzed by PLS-SEM and the suitability of the model was evaluated according to various compliance criteria. From the results of the analysis, it is estimated that a one-unit increase in Perceived Quality will increase the Satisfaction by 0.25 units, and a unit of increase in satisfaction will increase Loyalty by 0.40 units.

**Keywords:** Electricity distribution, American Customer Satisfaction Index (ACSI), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

### 1. Giriş

Teknolojik gelişmelerin hızı elektrik ile çalışan ürünlerin sayısını arttırmış ve buna paralel olarak elektriğe olan talep de artmıştır. Günümüzde elektrik kullanımı zorunlu ihtiyaç haline gelmiş ve müşteri kalite beklentileri de gelişen bu teknoloji ile birlikte aynı oranda artmıştır. Enerji İşleri Genel Müdürlüğü (EİGM), Türkiye'de enerji kaynaklarının ve tesislerinin envanterini tutmak ve ülkenin her türlü enerji ihtiyacını karşılamak için gerekli planlamaları yapmaktadır. Ayrıca EİGM, enerji kaynaklarının plan ve programlara uygun miktarlarda üretimi ve dağıtımını için gerekli tedbirleri almakta ve alınmasını sağlamaktadır.

Türkiye'de Elektrik Piyasası Kanunu ile istikrarlı bir elektrik piyasasının oluşturulması amaçlanmıştır. Türkiye'de elektriğin üretimi, iletimi, dağıtımını, toptan satışı, perakende satışı, ithali

<sup>1</sup> Prof. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Edb.Fak.İstatistik Bölümü. vylmaz@ogu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-5147-5047>

<sup>2</sup> Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, Ankara, [yc.yasemincan@gmail.com](mailto:yc.yasemincan@gmail.com), Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0003-3358-480X>

veya ihracı ve bu işlerle ilgili gerçek ve tüzel kişilerin hak ve yükümlülükleri bu kanun kapsamında bulunmaktadır. Bu kanuna ait yürütme işlemleri Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kanunlar doğrultusunda 2013 yılında elektrik dağıtım şirketlerinden elektrik tedarik ve satış yetkisi alınmış ve bu yetki elektrik tedarikçilerine verilmiştir. Günümüzde TEDAŞ'ın denetimi altında elektrik dağıtımı; Boğaziçi EDAŞ, Toroslar EDAŞ, Başkent EDAŞ, Dicle EDAŞ, Gediz EDAŞ, İstanbul Anadolu Yakası EDAŞ, Uludağ EDAŞ, Meram EDAŞ, Sakarya EDAŞ, Yeşilirmak EDAŞ, Aydem EDAŞ, Akdeniz EDAŞ, Osmangazi EDAŞ, Aras EDAŞ, Van gölü EDAŞ, Çoruh EDAŞ, Fırat EDAŞ, Adıyaman ve Kahramanmaraş EDAŞ, Çamlıbel EDAŞ, Trakya EDAŞ ve Kayseri ve civarı ETAŞ tarafından yapılmaktadır.

Şehir dağıtım ağlarının bakım, onarım ve işletilmesinden sorumlu olan Elektrik Dağıtım Şirketleri (EDAŞ) için rekabet koşullarının oluşturulması ve geliştirilmesi değerlendirilmektedir. Elektrik piyasasının son düzenlemelerine göre aboneler yüksek hizmet kalitesi sunan elektrik dağıtım şirketlerinden hizmet alabileceklerdir. Bu sayede elektrik piyasasında rekabet koşulları artacak, dolayısıyla dağıtım şirketleri de hizmet kalitelerini müşteri odaklı hale getirmek için daha çok çaba harcamak durumunda kalacaklardır. Ayrıca Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, elektrik dağıtım şirketleri hizmet kalitesi memnuniyetlerine ilişkin ölçülebilir modeller aracılığıyla çeşitli indeksler geliştirerek bu şirketlerin hizmetlerini izleyebileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada EDAŞ'ın sunduğu hizmet kalitesi ölçülerek abonelerin dağıtım şirketi hakkında memnuniyet dereceleri Amerikan Müşteri Memnuniyeti İndeksi (ACSI) Modeli ile araştırılmıştır.

## 2. Literatür Taraması

Literatür taraması yapılarak Amerikan Müşteri Memnuniyeti İndeksi (ACSI) model yapısı, modelin testinde kullanılan yöntemler ve çeşitli hizmet sektörlerinde nasıl kullanıldığı incelenmiştir.

Fornell, Johnson, Michael, Anderson, Cha ve Bryant (1996), ACSI'nin doğasını ve amacını tartışarak modelin altında yatan teoriyi ekonometrik bir yaklaşım ile açıklamıştır. Ayrıca ACSI'nin hem kesitsel hem de zaman içindeki kullanımına ilişkin kıyaslamalar yapmıştır. Bu çalışmada, yedi büyük ekonomik sektörden toplanan verilerden elde edilen model KEKK-YEM ile tahmin edilmiştir. Çalışmada, müşteri memnuniyeti genellikle sunulan hizmette değil kullanılan ürün için daha yüksek çıkarken, devlet kurumlarında halka sunulan hizmet için müşteri memnuniyeti daha yüksek çıkmıştır.

Johnson, Adreassen, Gustafsson ve Lervik (2001), ulusal hizmet kalitesi ölçen modellerde birkaç değişiklik ve düzeltme önermişlerdir. Bunun için Norveç Müşteri Memnuniyeti Barometresi (NCSB) için yapılan anket verileri KEKK-YEM ile analiz edilmiştir. ACSI ve Avrupa Müşteri Memnuniyet İndeksi (ECSI) modellerinden hareketle faktörlerde bazı değişiklikler yaparak yeni bir model önermişlerdir. Önerilen modelin verileri; bankada, benzin istasyonlarında ve hava-yolu-tren-otobüs ile seyahat edenlere anket uygulanarak elde edilmiştir. Bulgular, fiyatın sadakat üzerinde doğrudan, memnuniyet üzerinde ise dolaylı etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca duygusal bağlılığın sadakat üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermişlerdir. Otobüs sektörü hariç diğer sektörler için sadakat memnuniyetten daha önemli çıkmıştır. Bir diğer önemli değişiklik, müşteri beklentileri ile kurumsal imajın değiştirilmesidir. Memnuniyet, her sektördeki kurumsal imaj üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak müşterilerin güçlü bir kurumsal imaja sahip markaları veya şirketleri tercih ettikleri belirlenmiştir.

Cassel (2001)'e göre, şirketlerin kârında memnun ve sadık müşteriler çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmada, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmak için ölçümlerin sağlıklı

bir şekilde yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Cassel (2001); resmi makamlar, sağlık kurumları, huzurevleri, çocuk esirgeme kurumları, okullar tarafından sunulan hizmetlerin yapılan çalışmaların asıl amacı haline geldiğini ifade etmiştir. Bu durumda çalışmaların odak noktası, bu hizmetlerden faydalanan kişilere kaymıştır.

O'Loughlin ve Coenders (2004)'e göre, müşteri memnuniyeti günümüzde rekabet eden kurum/kuruluşlar için kilit nokta haline gelmiştir. Dolayısıyla, birçok araştırmada gelirin bir kısmı tüketici memnuniyetini hem makro (ulusal) hem de mikro (örgütsel) seviyede değerlendirmek için doğru yöntemler geliştirmek için harcanmıştır. Bu çalışmada ulusal Müşteri Memnuniyeti İndeksinin (CSI) hesaplanmasında ML (maksimum likelihood) yöntemi yerine, özellikle çok değişkenli normallik sağlanamadığı ve değişken sayısının fazla olduğu karmaşık modellerin olduğu çalışmalarda KEKK-YEM'in kullanılması gerektiği değerlendirilmiştir.

Terblanche (2005), müşteriyi kaybetmenin birçok işletme için büyük bir endişe haline geldiğini ve bunun için de müşteri memnuniyeti ve sadakatini sürekli ölçmek gerektiğini ifade etmiştir. Çalışmada, belirli bir şirket veya marka için müşteriyi elde tutmayı tahmin etmeye yarayacak uygun bir model kullanmasının gerektiği değerlendirilmiştir. Bu makalede, ACSI ve Dönüşüm Modeli (CM) olmak üzere iki önemli model karşılaştırılmıştır. Ankette yer alan katılımcılar, Güney Afrika'nın yedi büyük metropol bölgesinden rastgele çekilen 2.000 tüketiciden oluşmuştur. Katılımcılardan hızlı yemek ve motorlu taşıt endüstrisi ile ilgili olarak ACSI ve CM ölçekleri ile hazırlanan sorulara cevap vermeleri istenmiştir. ACSI modeline göre müşteri sadakati ile müşteri memnuniyeti arasında zayıf bir ilişki olduğu gösterilmiştir.

Song, Li ve Chen (2011) çalışmalarında iki aşamalı bir turist memnuniyeti indeksini test etmeyi amaçlamışlardır. İlk olarak, KEKK-YEM ile sektörel düzeyde memnuniyet indeksini tahmin etmiş, ikinci olarak da doğrulayıcı faktör analizi yaparak genel bir turizm memnuniyeti indeksini elde etmişlerdir. Bu çalışmada, Hong Kong'da turizm ile ilgili seçilmiş üç sektöre dayanan pilot bir çalışma yapılmıştır. Sonuçlar, Çinli turistlerin en çok Hong Kong'daki otel sektöründen, ikinci olarak perakende sektöründen ve en az yerel tur operatörlerinden memnun olduklarını göstermiştir. Hong Kong için toplam turist memnuniyeti indeksi 100 üzerinden 74,04 çıkmıştır.

Mutua, Osiolo, Aligula ve Gachanja (2012), Kenya'daki enerji sektöründeki tüketici memnuniyetini analiz ederek hizmet kalitesini değerlendirmiştir. Söz konusu çalışmada KEKK-YEM ile ECSI modeli ile biyokütle, petrol, elektrik ve yenilenebilir enerji sektörlerindeki tüketici memnuniyeti tahmin edilmektedir. Bulgular, tüketici memnuniyetinin en yüksek yenilenebilir enerji sektöründe % 74,7 ve petrol sektöründe % 62,8 olduğunu göstermiştir. Elektrik sektörü % 53,06 ile en düşük tüketici memnuniyetine sahiptir. Ayrıca, halkın bakış açısına göre imajın en yüksek yenilenebilir enerji sektöründe % 72,5 ve petrol sektöründe % 63 olduğunu göstermiştir. Elektrik sektöründe algılanan değer % 64,2 ile en yüksek orana sahip olmuştur. Çalışmada, bir hizmet tedarikçisinin imajının, tüketicilerin sadakatinin, tüketici beklentilerinin, algılanan değerinin, algılanan kalitenin ve şikâyetlerin ele alınma şeklinin tüketici memnuniyetini belirleyen en önemli faktörler olduğu sonucuna varılmıştır.

Grigaliūnaitė ve Pilelienė (2013)'e göre müşteri memnuniyeti, bir kurum/kuruluşun rekabet ortamındaki başarısını belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışmada, Litvanya'daki yemek hizmetinin popüleritesinin artması nedeniyle müşteri sadakatinin değerlendirilmesinin gerekliliği ifade edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada Litvanya'daki yemek servisleri hakkındaki müşteri memnuniyeti KEKK-YEM ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Litvanya'daki yemek servislerinde müşteri beklentileri ve imajın müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı, aynı zamanda şikâyetlerin de sadakat üzerinde doğrudan bir

etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, Litvanya'daki yemek hizmetleri ile ilgili oluşturulan müşteri memnuniyeti modelinin, bu konu hakkındaki her türlü araştırma için kullanılabileceği düşünülmektedir.

Deng, Yeh ve Sung (2013), uluslararası turizm otellerine yönelik müşteri memnuniyetini tahmin etmek için Otel Müşteri Memnuniyeti İndeksi (H-CSI) modelini ACSI modeliyle birleştirmiştir. Çalışma 412 adet uluslararası otel müşterisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Smart PLS yazılım programı kullanılarak KEKK-YEM yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel yöneticileri genel müşteri memnuniyeti anketi yerine H-SCI modelini uygularsa, müşteri memnuniyetini daha iyi yönetmek ve rekabet konusunda avantaj sağlamak için satın alma sonrası müşteri davranışına ilişkin bilgi elde etmenin yanı sıra müşteri memnuniyeti hakkında sağlam bir tahmin elde edebilirler.

Sugiati, Thoyib, Hadiwidjono ve Setiawan (2013) algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve açıklamayı amaçlamışlardır. Bu çalışma, Güney Kalimantan'daki Hypermart'ın müşterilerinden 150 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde KEKK-YEM kullanılmıştır. Sonuçlar, algılanan değer müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada dikkat çekici en önemli bulgu, algılanan değer müşteri sadakati üzerindeki rolünün anlamlı çıkmamasıdır.

Satria, Suzanto ve Sidherta (2015), rekabet ortamında avantaj sağlamak için mobil genişbant tedarikçilerinin sağladıkları hizmet kalitesinin tüketici algılarını belirlediğini ifade etmiştir. Çalışmada, 148 öğrenciyi kapsayan açıklayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle veriler, KEKK-YEM kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar şikâyetin, müşteri beklentisinin, sadakatin, algılanan kalitenin, müşteri memnuniyetinin ve algılanan değer faktörlerinin tüketici algısının şekillendirilmesinde önemli derecede etkili olduğunu göstermiştir.

Lee, Wang, Lu, Hsieh, Chien, Tsai ve Dong (2016), müşteri memnuniyetini ve sadakatini analiz etmek için Tayvan Müşteri Memnuniyeti İndeksi modelini bir turizm sektörüne uygulamıştır. Çalışma Tayvan'daki bir turizm organizasyonunun hizmet verdiği 242 müşteri üzerinde yapılmıştır. Önerilen araştırma modeli, oldukça karmaşık tahmin modelleri için uygun olan SmartPLS yazılımı kullanılarak KEKK-YEM ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, algılanan kalitenin müşteri memnuniyeti üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Pilelienė, Almeida ve Grigaliūnaitė (2016) Litvanya ve Portekiz'in yemek hizmetindeki müşteri memnuniyetini incelemişlerdir. Hazır yemek sektöründe müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde düzeltilmiş ECSI uygulanmıştır. Veriler, bu iki ülkedeki yemek endüstrisinde müşteri memnuniyetini etkileyebilecek temel faktörleri belirlemek amacıyla 2014 yılında toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, yemek hizmetinde müşteri memnuniyetini neyin belirlediği her iki ülkede de oldukça benzer çıkmıştır. Söz konusu analizde, sekiz adet yapısal ilişki önemli bulunmuştur; imaj, beklenti ve sadakati; beklenti, algılanan kaliteyi; algılanan kalite, algılanan değer ve memnuniyeti; algılanan değer memnuniyeti ve memnuniyet sadakat ve şikâyetleri etkilemektedir.

Dülgeroğlu (2017)'na göre fiyatlandırma önemli bir pazarlama aracıdır ve fiyatın tüketici tarafından algılanması pazarlama çıktılarını doğrudan etkilemektedir. Çalışmada, bilimsel literatürdeki çalışmalarda fiyat algısı ortaya konmasına rağmen satın almaya etkisi yeterince analiz edilmediği ifade edilmiştir. Kırklareli'nde yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışmada KEKK-YEM analizi ile değer bilinci ve fiyat-kalite ilişkisinin internetten satın almaya etkileri ortaya konmuştur. Analiz sonuçlarına göre değer bilinci ve fiyat-kalite ilişkisi internetten satın alma davranışı ile pozitif ilişki içerisindedir.

Strenitzerová ve Gaňa (2018)'e göre hizmet sektöründe müşteri memnuniyetine büyük önem verilmektedir. Çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin kaliteyi yükseltmeleri ve rekabet gücü yüksek bir pazarda müşteri sadakatini sürdürmeleri genel bir endişe haline geldiği ifade edilmiştir. Yazarlar, müşteri memnuniyetinin, müşteri sadakatini etkilediğini belirtmişlerdir. Bu çalışmanın amacı, elektronik iletişim hizmetlerinin kalitesi ile müşteri memnuniyeti konusunda bilgi sağlamak ve Slovak elektronik iletişim pazarında yürütülen ECSI modelinin uygulama sonuçlarını göstermektir. Ayrıca söz konusu çalışmada, ECSI modelinin müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti arasındaki karmaşık ilişkilerin Slovak Telekom tedarikçisinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasının sağlanması amaçlanmıştır.

Ayrıntılı olarak taranan literatürden, ACSI modelinin birçok araştırmacı tarafından çalışıldığı belirlenmiştir. ACSI modeli çeşitli sektör araştırmalarına uyarlanmış ve KEKK-YEM ile analiz edilmiştir. Bu çalışmada ise Elektrik Dağıtım Şirketi'nin hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini ölçmek için bir anket hazırlanarak söz konusu anket tüm sosyal tabakaların yaşadığı Eskişehir Büyükdere Mahallesi'nde 30.11.2018 ile 27.12.2018 tarihleri arasında 400 kişiyle yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Veri toplama aracının hazırlanmasında tutuma ilişkin önerilen modelde, müşteri memnuniyeti, sadakat, müşteri şikâyeti, algılanan değer, algılanan kalite ve müşteri beklentileri faktörleri yer almıştır.

### 3. Araştırma Yöntemi

#### 3.1. Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (KEKK-YEM)

Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) ilk olarak 1982 yılında Wold tarafından ele alınmıştır. Daha sonra Wold, Martens ve Wold (1983) ile Tenenhaus (1998) PLS (KEKK) regresyon modelini ve Lohmöller (1989) ile Tenenhaus, Vinzi, Chatelin ve Lauro (2005) Kısmi En Küçük Kareler Regresyonda Yapısal Eşitlik Modellemesi (KEKK-YEM) yöntemini geliştirmişlerdir. KEKK-YEM gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki çok değişkenli karmaşık ilişkilerin modellenmesi için kullanılan istatistiksel bir yaklaşımdır. KEKK-YEM, nedensellik kavramının doğrusal bir şekilde formüle edildiği bileşen tabanlı bir yaklaşımdır. KEKK-YEM diğer istatistiksel analizler ile kıyaslandığında yumuşak bir modelleme tekniği olarak görülmektedir (Fornell ve Bookstein, 1982; Schneeweiss, 1991). Yani, çok değişkenli istatistikte gerekli olan varsayımları (normal dağılıma ilişkin varsayımlar) karşılamayan zor veya imkânsız olduğu durumlarda, KEKK-YEM ile kolay model oluşturulabilmesini ifade etmektedir (Vinzi, Trinchera ve Amato, 2010). Ayrıca örneklem yeterince büyük olduğunda kayıp veri olmasına rağmen KEKK-YEM ile iyi sonuçlar elde edilmektedir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2013).

KEK-YEM'de herkes tarafından kabul edilen bir uyum iyiliği indeksi yoktur. Bu nedenle model geçerliliği ve uyumu genellikle, faktör yükleri, yol katsayıları,  $R^2$ ,  $f^2$  ve Q2 istatistikleri kullanılarak değerlendirilmektedir (Kline, 2011).

#### 3.2. Veri toplama aracı ve örneklem

Veri derleme aracının tasarlanmasında Mutua vd. (2012)'nin çalışmasından yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan veri derleme aracı demografik bilgiler, Elektrik Dağıtım Şirketi'nin hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini ölçmek için 3 bölüme ayrılmıştır. Demografik bilgiler kısmında anketi dolduran kişinin cinsiyeti, yaşı, aylık ödediğini ortalama elektrik faturası gibi bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde tutuma ilişkin ifadeler 1- Hiç Katılmıyorum, 10- Tamamen Katılıyorum şeklinde, üçüncü bölümde ise Elektrik Dağıtım Şirketi'nin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi için kullanılan ifadeler 1- Çok Düşüktür, 10- Çok Yüksektir şeklinde ölçülmüştür.

Anket tüm sosyal tabakaların yaşadığı Eskişehir Büyükdere Mahallesinde 30.11.2018 ile 27.12.2018 tarihleri arasında 400 kişiyle yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

Veri toplama aracının hazırlanmasında tutuma ilişkin önerilen modelde, müşteri memnuniyeti, sadakat, müşteri şikâyeti, algılanan değer, algılanan kalite ve müşteri beklentileri faktörleri yer almaktadır. Veri derleme aracının güvenilirliğini ve soruların anlaşılabilir olup olmadığını tespit etmek amacıyla anket ile 100 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Analiz sonuçlarında Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı 0,96 olarak hesaplanmış ve veri derleme aracının iç tutarlılığı yeterli olarak değerlendirilmiştir.

### 3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Tasarımı

Birçok ülkede müşteri memnuniyetinin ölçülmesi amacıyla çeşitli ölçüm modelleri geliştirilmiştir. Bu ölçüm modellerinin en önemlileri, 1989'da İsveç Müşteri Memnuniyet Barometresi (Swedish Customer Satisfaction Barometer-SCSB), 1992'de Alman Müşteri Barometresi (Deutsche Kunden Barometer-DK), 1994'te Amerikan Müşteri Memnuniyeti İndeksi (American Customer Satisfaction Index-ACSI), 1996'da Norveç Müşteri Memnuniyeti Barometresi (Norwegian Barometer of Customer SatisfactionNCSB), 1998'de İsviçre Müşteri Memnuniyeti İndeksi (Swiss Index of Customer Satisfaction-SWICS) ve 1999'da Avrupa Müşteri Memnuniyeti İndeksidir (European Customer Satisfaction Index-ECSI) (Tüzüntürk, Dülgeroğlu ve Gönüller, 2016).

ACSI, hem pazardaki ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerin memnuniyetini ölçmede hem de ölçüm yapılan sektörlerin kendi içinde birbirleriyle kıyaslanmasında kullanılmaktadır. ACSI'nın en önemli özelliklerinden birisi müşterilerin en son deneyiminden ziyade birikime dayalı kaliteye ilişkin bir memnuniyet değerlendirmesini temel almasıdır. Şekil 1'de verilen ACSI modeli, ürün/hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini anket yöntemi ile ölçülebilecek bir yapıda şekillendirilmiştir. Memnuniyet, anket sorularındaki ölçülebilir değişkenler kullanılarak gizil değişken olarak ölçülür. Belirtilen söz konusu modelde 6 temel değişken yer almaktadır. Bu değişkenler (Bayol, Foye, Tellier ve Tenenhaus, 2000; Tunçay, 2009);

a) Müşteri Beklentileri; müşterinin bir şirketin ürün veya hizmetlerinin kalitesine ilişkin beklentisini ölçer. Müşterilerin hizmet hakkındaki tecrübesi genellikle medya, reklam, satış elemanları ve diğer müşterilerden aldığı bilgilere göre şekillenmektedir. Müşteri beklentileri, ürün veya hizmetin ne kadar iyi performans göstereceği ile ilgili değerlendirmeleri etkiler.

b) Algılanan Kalite; müşterinin son tüketim tecrübesi yoluyla bir şirketin ürün veya hizmetinin kalitesini değerlendirmesinin bir ölçüsüdür. Bir ürünün veya hizmetin müşterinin bireysel ihtiyaçlarını ne derece karşıladığı ve güvenilirlik açısından ne düşündükleri sorulmaktadır.

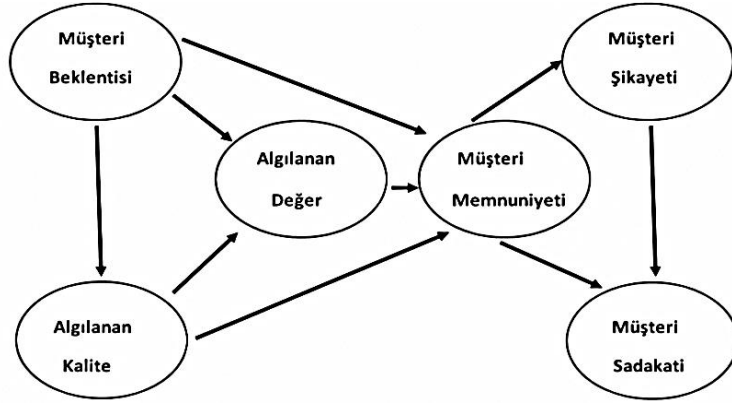
c) Algılanan Değer; ödenen fiyattan kaliteye ilişkin bir ölçüttür. Müşterilerin satın alma sonrasında mal ve hizmetlerin kalitesine göre fiyatı ve ödenen fiyata göre kalitesi hakkında yaptığı değerlendirmeleri içermektedir.

d) Müşteri Memnuniyeti; müşterilerin edindiği tecrübeye göre satın alma sonrasında mal ve hizmet konusunda ne ölçüde memnun kaldığı, beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve ideal ürün/hizmete ne ölçüde yakın olduğu konusunda yaptığı değerlendirmeleri içermektedir.

e) Müşteri Şikâyeti; bir şirkete belirli bir zaman aralığı içinde bir ürün veya hizmet hakkında doğrudan şikâyette bulduklarını söyleyen katılımcıların yüzdesi olarak ölçülür. Memnuniyetin müşteri şikâyeti ile negatif bir ilişkisi vardır, müşterilerin memnuniyeti ne kadar fazlaysa o kadar az şikâyet ederler.

f) Müşteri Sadakati; müşterinin kendisi için başka alternatiflerinde mevcut olduğu bir ortamda, işletmeye, satıcıya ya da ürün veya hizmete yönelik, hissettiği, içten bağlılık ve tesadüfi olmayan alışveriş tutumu, arzusu ve sürekli tercihidir.

Şekil 1. ACSI Araştırma Modeli



Şekil 1’de yer alan modeldeki ilişkileri sınamak için önerilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

Algılanan değer, toplam fayda ve müşterilerin toplam maliyeti ile ilişkilidir. Eskildsen, Kristensen, Juhl ve Ostergaard (2004), algılanan değer, Danimarka’da perakende ticaretinin müşteri memnuniyetini önemli ölçüde şekillendiren en önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmiştir. Terblanche (2005), algılanan değer, müşteri memnuniyetini önemli ölçüde şekillendiren baskın faktörlerden biri olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla algılanan değer, müşteri memnuniyetinin bir öncüsüdür. Algılanan değer, algılanan maliyet ile algılanan kalite arasındaki dengeye dayanır. Anderson ve Fornell (2000), Müşteri Memnuniyet İndeksi (CSI) Modelinde algılanan değer dâhil edilmesinin, sonuçların şirketler ve sektörler arasında karşılaştırma yapılmasını sağladığını belirtmiştir.

*H1: Algılanan değer, müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.*

Bayol vd. (2000), Avrupa ülkelerinde bir cep telefonu tedarikçileri için algılanan kalitenin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Terblanche (2005), Güney Afrika’daki yedi büyükşehirde *fastfood* perakende endüstrisinde ACSI modelini kullanarak bir çalışma yapmıştır. Çalışmada algılanan kalite artışının algılanan değeri artırarak müşteri memnuniyetini arttırdığını ifade edilmiştir.

*H2: Algılanan kalitenin algılanan değer üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H3: Algılanan kalitenin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.*

Genel olarak, müşteri beklentileri müşterinin hangi tür hizmeti alacağına dair tahminlerdir. Bayol vd. (2000), müşteri memnuniyetinin birçok tahmin ediciden etkilenebileceğini ve müşteri beklentisinin müşteri memnuniyetini pozitif olarak etkilediğini açıklamıştır. Ayrıca, müşteri beklentisinin müşteri memnuniyetinin bir öngörücüsü olarak algılanan kaliteyi oluşturduğu tespit edilmiştir. Van Ryzin, Muzzio, Immerwahr, Gulick ve Martinez (2004), yerel yönetim hizmetlerinde genel memnuniyetin davranışsal sonuçlarını test etmek için ACSI modelini kullanmışlardır.



Sonuçlar, hizmet kalitesine ilişkin beklentinin kalite algılarını, genel memnuniyeti ve algılanan değeri önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir (Deng vd., 2013).

*H4: Beklentinin algılanan değer üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H5: Beklentinin algılanan kalite üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H6: Beklentinin memnuniyet üzerinde pozitif etkisi vardır.*

Maxham ve Netemeyer (2002), müşteri şikâyetlerinin uygun şekilde ele alınmasının müşteri memnuniyetini artırabileceğini ifade etmiştir. Müşteri memnuniyeti ile müşteri şikâyeti arasındaki ilişki tatminsiz müşterilerin davranışlarına bağlıdır. Bir müşteri şikâyetinin etkin bir şekilde ele alınması, müşteri memnuniyetini artırabilir ve şikâyet eden bir müşteriyi sadık bir müşteriye dönüştürebilir (Fornell, 1992). Hirschman (1970)'nin teorisine göre, müşteri memnuniyetinin artmasının müşteri şikâyetlerini önemli ölçüde azalttığını göstermiştir (Deng vd., 2013). Bu çalışmada şikâyet faktörü "S18: EDAŞ'ın müşteri şikâyetlerini ele alma süreci uygundur", "S19: EDAŞ, müşteri şikâyetlerini hızlı çözüme kavuşturur" maddeleri ile ölçülmüştür. Bu nedenle şikâyet faktörü pozitif anlamdadır.

*H8: Memnuniyetin şikâyet üzerinde pozitif etkisi vardır.*

Sadakat, tekrar satın almayı ifade eder (Jacoby, 1971). Bir otel için, sadık müşteriler, otel hizmetlerini defalarca satın alma eğiliminde olduklarından, en kârlı müşteri türüdür. Ayrıca, sadık müşteriler, ağızdan ağıza reklamın kaynağını temsil etmektedir (Knutson, 1988). Birçok müşteri memnuniyeti çalışması, müşteriyi elde tutma ve önerilerini otelin iş başarısı üzerinde çok önemli bir etki olarak tanımlamıştır (Hallowell, 1996; Kandampully ve Suhartanto, 2000). Sayısız araştırma müşteri memnuniyetini arttırmayı müşteri sadakatini arttırmak için çok önemli bir faktör olarak tanımlamıştır (Barsky, 1992; Smith ve Bolton, 1998; Hallowell, 1996). Araştırmalar, sadık müşterilerin tekrar alımlar yapacağını ve olumlu gelişmeler sağlandığını göstermektedir (Fornell, 1992; Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1996). Bu nedenle, müşteri memnuniyeti, satın alma niyetlerinin (sadakat) oluşumunda kilit nokta olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak, ACSI'de ilişkilerin gösterdiği gibi, müşteri memnuniyeti iyi olduğunda müşteri sadakati artar ve müşteri şikâyetleri azalır (Fornell vd., 1996; Deng vd., 2013).

*H7: Memnuniyetin sadakat üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H9: Şikâyetin sadakat üzerinde pozitif etkisi vardır.*

#### **4. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi**

##### **4.1. Tanımlayıcı istatistikler**

Katılımcıların 183'ü kadın (%46), 217'si erkektir (%54). Katılımcıların %25'i 18-24 yaş aralığında, %32'si 25-34 yaş aralığında, %25'i 35-44 yaş aralığında, %13'ü 45-59 yaş aralığında, %5'i ise 60 yaş ve daha fazladır. "EDAŞ (Elektrik Dağıtım Şirketi) Aboneliğiniz" sorusuna katılımcılardan 79'u Abone Değilim, 282'si Konut Abonesiyim, 31'i İşyeri Abonesiyim, 8'i de Hem Konut Hem İşyeri Abonesiyim cevabını vermiştir. Katılımcıların en çok %70,5'i Konut Abonesiyim cevabını vermiştir.

"Elektrik Kesintisi Olacağından En Sık Haberdar Olduğunuz Haber Kaynağı Hangisidir?" sorusuna katılımcıların 8'i SMS, 42'si Sosyal Ağ (EDAŞ resmi sitesi, facebook, twitter, e-mail), 7'si Gazete, TV, 10'u Çağrı Merkezi, 92'si Arkadaş, Komşu veya Diğer Kişilerden, 241'si ise Haberdar Olmuyorum yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların en çok %60,3'ü haberdar olmadığını belirtmişlerdir. "Son Bir Ay İçinde Kaç Kez Elektrik Kesintisi Olmuştur?" sorusuna katılımcıların 61'i Hiç Kesilmedi, 221'i Bir, 6'sı Her Gün, 25'i Haftada 1, 58'i Haftada 2 ve Daha Fazla, 29'u ise 15 Günde

1 cevabını vermiştir. Katılımcıların en çok %55,3'ü son bir ay içinde 1 kez kesinti olduğu cevabını vermişlerdir.

“Yaşanılan Elektrik Kesintilerinin Ortalama Süresi Ne Kadardır?” sorusuna katılımcıların 103'ü 1 Saatten Az, 219'u 1-2 Saat, 40'ı 2-3 Saat, 9'u 3 Saatten Fazla, 29'u ise Bilemiyorum cevabını vermiştir. Katılımcıların en çok oranla %54,8'i kesintilerin ortalama 1-2 saat sürdüğünü ifade etmişlerdir. “Konut için Aylık Ödediğiniz Elektrik Faturası Ortalama Ne Kadardır?” sorusuna katılımcıların 38'i 50 TL'den az, 124'ü 50-79 TL, 114'ü 80-109 TL, 75'i 110-139 TL, 38'i 140-169 TL, 11'si 170 TL'den Fazla cevabını vermiştir. Katılımcıların en çok oranla %31'inin aylık ödediği ortalama elektrik faturalarının 50-79 TL olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2. Veri Analizi

Bu çalışmada verilerin KEKK-YEM yöntemi ile analiz edilmesinde SmartPLS 3.0 paket programının kullanılmıştır. İlk önce ölçüm modelinin uyumu, daha sonra da yapısal modelin uyumu ve hipotez testi sonuçları değerlendirilmiştir.

##### 4.2.1. Ölçüm Modelin Geçerliliği

Yakınsaklık Geçerliliğinin (Convergent validity) sağlanabilmesi için genellikle üç ölçüt kullanılır. Birincisi, gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış faktör yükünün 0,50'den büyük ve istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). İkincisi, her bir yapı için Yapı Güvenilirliği (Composite Reliability-CR) ve Cronbach Alfa (CA) değerinin 0,70'den büyük olması gerekmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Üçüncüsü, her gizil değişkenin Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerinin 0,50'den yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca, ilgili faktörün CR değerlerinin 0,60'dan büyük olduğu durumlarda, AVE'nin 0,50'den küçük olmasının kabul edilebilir olduğunu ve yapı geçerliliğinin yeterli olduğunu ifade edilmiştir (Hair vd., 1998). Tablo 1'de CA, CR ve AVE değerleri topluca verilmiştir.

Çalışmanın yapı güvenilirliği kontrol edildiğinde CR değerlerinin A=0,79; B=0,93; C=0,92; D=0,91; E=0,90; F=0,92 olduğu ve AVE değerlerinin 0,65'ten büyük olduğu gözlenmiştir.

Tablo 1: Cronbach Alfa, CR ve AVE Değerleri

Faktörler	Cronbach Alfa	Yapı Güvenirliği (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
A	0,65	0,79	0,65
B	0,91	0,93	0,73
C	0,89	0,92	0,75
D	0,89	0,91	0,78
E	0,83	0,90	0,75
F	0,83	0,92	0,86

Ölçüm modelinin ayırt edici geçerliliğinin (Discriminant validity) her bir yapının AVE değerinin karekökünün, o yapı ile diğer yapılar arasındaki korelasyonunun karşılaştırılmasıyla kontrol edilir. Bu karşılaştırmalar sonucunda AVE'nin karekök değerleri daha büyük ise ayırt edici geçerlilik sağlanmış olur (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 2'de ele alınan modelin ayırt edici geçerlilik değerleri verilmiştir.

Tablo 2: Ayırt Edici Geçerlilik

	A	B	C	D	E	F
A	<b>0.81</b>					
B	0.69	<b>0.86</b>				
C	0.65	0.79	<b>0.87</b>			
D	0.62	0.71	0.74	<b>0.88</b>		
E	0.62	0.62	0.62	0.74	<b>0.87</b>	
F	0.56	0.61	0.66	0.76	0.75	<b>0.93</b>
AVE	<b>0.65</b>	<b>0.73</b>	<b>0.75</b>	<b>0,78</b>	<b>0,75</b>	<b>0,86</b>

NOT: Tablo 2' de köşegen elemanları AVE'nin kare kökü, köşegen dışında kalan elemanlar ise gizil değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarıdır.

#### 4.2.2. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

##### 3.2.2.1. Uyum Ölçütleri

Ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği doğrulandıktan sonra yapısal model değerlendirilir. Yapısal model genellikle, belirlilik katsayısı  $R^2$ , etki büyüklüğü  $f^2$ , yol katsayısı ve t-değeri, tahmin edicinin geçerliliği  $Q^2$  ve uyum iyiliği (The goodness-of-fit index -GoF) değerlendirilir. Ayrıca modelin uyumu için Smart PLS 3 yazılımının hesapladığı ölçüler Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual SRMR), Karesel Öklidyen Uzaklık (The Squared Euclidean distance- $d_{ULS}$ ), Geodesic Uzaklık (The Geodesic Distance-  $d_G$ ), Ki-Kare ve Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index -NFI) değerleri kullanılır.

$R^2$  değerlerinin büyüklüğü tahmin değerlerinin doğruluğunun belirlenmesinde önemlidir. Buna bağlı olarak araştırmacılar  $Q^2$  değerini de incelemektedir.  $Q^2$  ölçüsü modelin tahminin geçerliliğinin bir göstergesidir. Yapısal modelinin  $Q^2$  değerinin sıfırdan büyük olması, tahmin geçerliliğini sağladığını gösterir (Chin, 1998).  $Q^2$  değerleri A=0,30; B=0,43; D=0,43; E=0,43 ve F=0,48. Yapılan analiz sonucunda elde edilen  $Q^2$  değerlerine göre model geçerliliği sağlanmıştır. Yani söz konusu model orijinal gözlenen değişkenleri iyi bir şekilde tahmin etmektedir.

$f^2$  (effect size), tüm içsel gizil değişkenlerin  $R^2$  değerlerinin değerlendirilmesine ek olarak, belirli bir dışsal gizil değişkenin modelden çıkarıldığında,  $R^2$  değerindeki değişim, bu çıkarılan yapının içsel gizil değişkenler üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır. Etki ölçüsü  $f^2$  tahmin edici, bir gizil değişkenin yapısal düzeyde zayıf ( $0,02 < f^2 < 0,14$ ), orta ( $0,15 < f^2 < 0,34$ ) ve yüksek ( $f^2 > 0,34$ ) düzeyde bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir (Cohen, 1988). Analiz sonucu elde edilen  $f^2$  değerlerine göre: C dışsal gizil değişkeni; B(1,71) yüksek, D(0,17) orta ve A(0,06) zayıf düzeyde etkilemektedir.

KEKK-YEM'de genel bir uyum indeksi olmadığı gibi Tenenhaus vd. (2004) tarafından uyum iyiliği ölçütü olarak uyum iyiliği indeksi (GoF) önerilmiştir. GoF indeksi hem ölçüm modeli hem de yapısal modelin performansını belirlemek ve bütün modelin tahmin performansı için standart bir ölçüm sağlamak için geliştirilmiştir. GoF indeksi, 0 ile 1 arasında değerler alır. GoF indeksinin uyum dereceleri  $GoF < 0,10$  (az),  $0,10 < GoF < 0,25$  (orta),  $0,25 < GoF < 0,36$  (iyi)  $GoF > 0,36$  (çok iyi) şeklindedir (Wetzels vd., 2009). GoF indeksi, gizil değişkenler için elde edilen AVE ile  $R^2$  değerlerinin ortalamalarının çarpımının karekökünün alınması ile elde edilir.

$$GoF = \sqrt{Ortalama(R^2) \times Ortalama(AVE)}$$

$R^2$  değerlerinin ortalaması 0,59 ve AVE değerlerinin ortalaması 0,75 olmak üzere GoF indeksi 0,66 olarak bulunmuştur. Bu sonuç modelin çok iyi uyumu sahip olduğunu göstermektedir.

d\_ULS ve d\_G sırasıyla öklid uzaklığının karesi ve iki nokta arasındaki en kısa uzaklığın karesi olarak tanımlanmaktadır. d\_ULS ve d\_G tam uyum kriterleri model hakkında bir değerlendirme yapmak için kullanılan kullanılan istatistiklerdir. SmartPLS'de yapılan Bootstrap analizinin sonucunun değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Modelin iyi uyum sağlaması için güven aralığının üst sınırı, d\_ULS ve d\_G tam uyum kriterlerinin orijinal değerinden daha büyük olması gereklidir. Bu nedenle güven aralığının üst sınırı % 95 veya % 99 olarak seçilir. Modelin korelasyon matrisi ile ampirik korelasyon matrisi arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsız ( $p > 0,05$ ) olduğunda modelin uygun olduğu ifade edilir. Aksi takdirde, model uyumu belirlenmemektedir (<https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/model-fit-16-12-2019>).

Modelin kabul edilebilir uyuma sahip olması için SRMR değerinin 0,10'den küçük bir değer alması istenir. Model için SRMR değeri 0.075 olarak hesaplanmıştır. d\_ULS ve d\_G tam uyum kriterleri için hesaplanan 1,072 ile 0,925 değerleri ise  $p > 0,05$  çıkmıştır. Ki-kare değeri ise 493.690 çıkmıştır. NFI değerinin ise 0 ile 1 arasında değerler alması istenir. NFI'nın 1'e yakın değer alması modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmadaki model için NFI 0,071 olarak hesaplanmıştır.

Modelin değerlendirilmesinde son olarak da gizil değişkenler arasında çoklu iç ilişki (collinearity) olup olmadığı belirlenmelidir. Bunun için VIF (variance inflation factor- varyans şişkinlik faktörü) değerleri incelenir. VIF değerinin 5'den küçük olması değişkenler arasında eş doğrusallık olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2011). SmartPLS 3.0 yazılımından elde edilen gizil değişkenler arasındaki VIF değerleri Tablo 3'de verilmiştir. Hesaplanan VIF değerlerine bakıldığında bütün değerlerin 5'ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre gizil değişkenler arasında çoklu iç ilişki problemi olmadığı söylenebilir.

Tablo 3. Gizil Değişkenler İçin VIF Değerleri

	A	B	C	D	E	F
A				2,03		
B	2,87			3,40		
C	2,87	1,00		2,95		
D					2,84	1,00
E					2,84	
F						

### 3.2.2.2. Yol Katsayıları ve Hipotez Testi

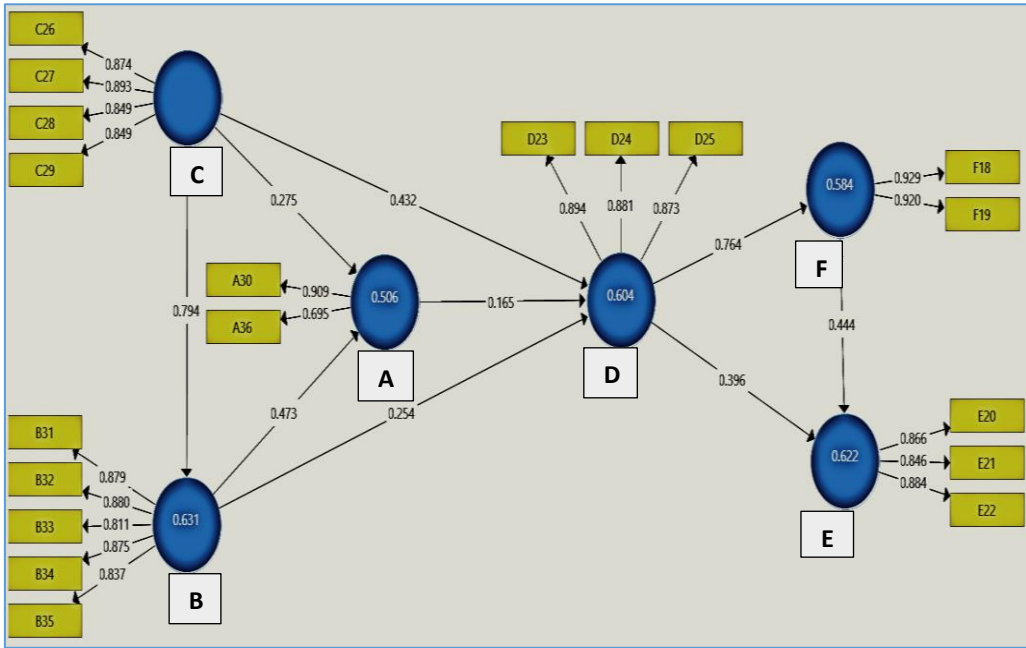
SmartPLS 3.0 hazır yazılımı kullanılarak Şekil 2'de yer alan model elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, beklenti dışsal (egzojen) gizil değişkeni ile algılanan kalite içsel (endojen) gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu değer, beklentideki bir puanlık artışın algılanan kalitede 0,79 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir.

Beklenti dışsal gizil değişkeni ile algılanan değer gizil değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu değer beklentideki bir puan artışın algılanan değerde 0,28 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Beklenti dışsal gizil değişkeni ile memnuniyet içsel gizil değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu değer beklentideki bir puanlık artışın memnuniyette 0,43 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir.

Algılanan kalite ile algılanan değer arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu değer, algılanan kalitedeki bir puan artışın algılanan değerde 0,47 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Algılanan kalite ile memnuniyet gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Algılanan kalitedeki bir puanlık artış memnuniyette 0,25'lük bir artışa neden olmaktadır. Algılanan değerdeki bir puanlık artış memnuniyet gizil değişkeninde 0,17'lik artış neden olmaktadır. Memnuniyet ve sadakat gizil değişkenleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu değer memnuniyetteki bir puanlık artışın sadakatteki 0,40 puanlık artışa neden olacağını göstermektedir.

Çalışmada şikâyet faktörü, "EDAŞ'ın müşteri şikâyetlerini ele alma süreci uygundur" ve "EDAŞ, müşteri şikâyetlerini hızlı çözüme kavuşturur" şeklinde pozitif olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle memnuniyet ile şikâyet arasındaki (0,76) ve şikâyet ile sadakat arasındaki (0,44) ilişki katsayısı pozitif olarak hesaplanmıştır.

Şekil 2. Modelin Ayrıntılı KEKK-YEM Diyagramı



A: Algılanan Değer B: Algılanan Kalite C: Beklenti D: Memnuniyet E: Sadakat F: Şikâyet

Tablo 4'te standartlaştırılmış faktör yükleri, t ve  $R^2$  değerleri verilmiştir. A, B, D, E ve F gizil değişkenleri için  $R^2$  değerleri sırasıyla 0,51, 0,63, 0,60, 0,62 ve 0,58 olarak hesaplanmıştır. Faktör yüklerinin anlamlılığına ilişkin t değerleri incelendiğinde tüm faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Standartlaştırılmış Faktör Yükleri, t ve R<sup>2</sup> Değerleri

Faktörler	Maddeler	Standart Yükler	t-Değeri
<b>Algılanan Değer (A)</b> CR=0,79: AVE=0,65 R <sup>2</sup> =0,51	S30: EDAŞ'ın hizmetleri için ödediğim ücretleri düşündüğümde, sunulan hizmetlerin kalitesi,	0,91	38,33
	S36: EDAŞ'ın bana sağlamış olduğu hizmetlerin kalitesini göz önünde bulundurduğumda, ödediğim ücret,	0,70	6,61
<b>Algılanan Kalite (B)</b> CR=0,93: AVE=0,73 R <sup>2</sup> =0,63	S31: EDAŞ'ın elektrik şebekesinin teknik kalite düzeyi,	0,88	39,17
	S32: EDAŞ'tan aldığım hizmetin genel kalite düzeyi,	0,88	42,52
	S33: Herhangi bir sorunla karşılaştığımda, EDAŞ'ın soruna çözüm bulmadaki hızı,	0,81	22,47
	S34: Müşteri olarak taleplerime sağlanan çözümlerin uygunluğu ve yararlılığı,	0,88	32,10
	S35: EDAŞ'ın beni bilgilendirmesindeki netliği ve şeffaflığı,	0,84	27,30
<b>Beklenti (C)</b> CR=0,92: AVE=0,75	S26: EDAŞ'ın hizmetlerinde problem yaşarsam, bunu işletmenin telafi edeceğine ilişkin beklentim,	0,87	29,10
	S27: Herhangi bir elektrik kesintisi problemi yaşarsam, bunun en kısa sürede çözüme ulaştırılacağına ilişkin beklentim,	0,89	43,93
	S28: İkamet ettiğim semtte planlı bir elektrik kesintisinde, EDAŞ'ın beni önceden bilgilendireceğine ilişkin beklentim,	0,85	27,15
	S29: İkamet ettiğim semtte planlı bir elektrik kesintisinde, EEDAŞ'ın beni önceden bilgilendireceğine ilişkin beklentim,	0,85	36,43
<b>Memnuniyet (D)</b> CR=0,91: AVE=0,78 R <sup>2</sup> =0,60	S23: EDAŞ'tan aldığım hizmetten memnunum.	0.89	35,03
	S24: EDAŞ, beklediğim tüm hizmetleri karşılıyor.	0.88	20,43
	S25: EDAŞ'ın arızalara zamanında müdahalesi beni tatmin ediyor.	0.87	20,02
<b>Sadakət (E)</b> CR=0,90: AVE=0,75 R <sup>2</sup> =0,62	S20: Elektrik dağıtım şirketi seçmem gerekirse, yine EDAŞ'ı seçerdim.	0.87	32,09
	S21: EDAŞ'ın hizmetlerini, yakın çevreme takdir ettiğimi anlatıyorum.	0.85	23,69
	S22: EDAŞ'ın elektrik hizmetleri eksik olsa bile, yine de başka bir elektrik dağıtım şirketini seçmem.	0.88	2,83
<b>Şikayet (F)</b> CR=0,92: AVE=0,86 R <sup>2</sup> =0,58	S18: EDAŞ'ın müşteri şikâyetlerini ele alma süreci uygundur.	0,93	77,04
	S19: EDAŞ, müşteri şikâyetlerini hızlı çözüme kavuşturur.	0,92	51,01

Standartlaştırılmış parametre tahminleri, t değerleri ve hipotez testi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo 5'teki sonuçlara göre hipotezlerin tamamının desteklendiği görülmüştür.

Tablo 5. Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	İlişki	Standartlaştırılmış parametre tahminleri	t -değeri	Hipotez Sonucu
H <sub>1</sub>	A→D	0,17	2,00*	Desteklendi
H <sub>2</sub>	B→A	0,47	5,14**	Desteklendi
H <sub>3</sub>	B→D	0,25	2,14*	Desteklendi
H <sub>4</sub>	C→A	0,28	3,07**	Desteklendi
H <sub>5</sub>	C→B	0,79	15,07**	Desteklendi
H <sub>6</sub>	C→D	0,43	3,42**	Desteklendi
H <sub>7</sub>	D→E	0,40	5,15**	Desteklendi
H <sub>8</sub>	D→F	0,76	17,71**	Desteklendi
H <sub>9</sub>	F→E	0,44	5,44**	Desteklendi

\*p<0,05; \*\*p<0,01

#### 4. Sonuç

Çalışmada bir elektrik dağıtım şirketinin hizmet ölçümüne ilişkin tutumlar ACSI modeli temel alınarak KEKK-YEM yöntemi ile analiz edilmiştir. ACSI modelinde müşteri memnuniyeti, algılanan değer, sadakat, algılanan kalite, müşteri şikâyeti, müşteri beklentisi faktörleri değerlendirilmektedir. Beklenti dışsal gizil değişkeni ile algılanan kalite içsel gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, abonelerin beklentileri karşılandıkça dağıtım şirketine yönelik algılanan kalite düzeyinin arttığı anlamına gelir. Beklenti dışsal gizil değişkeni ile algılanan değer içsel gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, abonelerin beklentileri karşılandıkça hizmetler için ödenen ücretler ile algılanan hizmetlerin kalitesi arasında bir dengenin oluşacağı anlamını taşır. Beklenti dışsal gizil değişkeni ile memnuniyet içsel gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, abonelerin beklentileri karşılandıkça elektrik dağıtım şirketine olan memnuniyet seviyelerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan kalite ile algılanan değer arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, abonelerin aldıkları hizmetin ihtiyaçlarını karşılaması ve güven duymaları halinde hizmet için ödedikleri ücret konusundaki değerlendirmeleri olumlu olacaktır. Algılanan kalite ile memnuniyet gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, tüketim tecrübeleri ne kadar iyiyse memnuniyetlerinin de pozitif olarak etkileneceği yorumu yapılabilir. Algılanan değer ve memnuniyet gizil değişkenleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Abonelerin aldıkları hizmetin ihtiyaçlarını karşılaması ve güven duymaları halinde şirkete duydukları memnuniyet seviyeleri de artacaktır.

Memnuniyet ile şikâyet gizil değişkenleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, elektrik dağıtım şirketlerinin hizmetlerine yönelik memnuniyet arttıkça, katılımcıların şikâyetlerinin kolayca çözümlenebileceğine yönelik inançlarının güçleneceği anlamına gelir. Memnuniyet ve sadakat gizil değişkenleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elektrik dağıtım şirketlerinin hizmetlerine yönelik memnuniyet arttıkça ilgili şirkete duydukları bağlılıklarının da arttığı anlamına gelir. Şikâyet ile sadakat

gizil değişkenleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, katılımcıların şikâyetlerinin kolayca çözümlenebileceğine yönelik inançlarındaki artış dağıtım şirketlerine olan bağlılıkları artacaktır.

Literatüre bakıldığında, birçok yazar tarafından müşteri memnuniyetini ölçmek için ACSI modeli uygulanmış ve KEKK-YEM ile analiz edilmiştir. Söz konusu ACSI modeli genellikle turizm, yemek, ulaşım sektörlerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada ise elektrik dağıtım şirketlerinin hizmet ölçümüne ilişkin müşteri memnuniyeti araştırılmıştır. Terblanche (2005), CFI Group (2013) ve Fornell (1996)'in çalışmalarında, bu çalışma ile benzer olarak KEKK-YEM analiz yöntemi kullanılarak ACSI modeli oluşturulmuştur. Hipotezler benzer şekillerde kurularak test edilmiştir. Fornell vd. (1996), müşteri memnuniyetinin, değer ya da fiyat odaklı olmaktan ziyade kaliteden kaynaklandığını değerlendirmiştir. Terblanche (2005)'in çalışmasında, ACSI modelinin müşteri sadakatini öngörmek için ürettiği sonuçlar, müşteri sadakati ile müşteri memnuniyeti arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatinin tek öngörüsü olamayacağını belirten çeşitli yazarların görüşleri ile uyumludur. CFI Group (2013) ise 70 yıllık sosyal psikoloji araştırmasından edindiği bilgiye dayanarak, bir müşterinin bir ürün/hizmet deneyimi hakkındaki düşüncesini; ürün/hizmet deneyiminin farklı yönlerine göre performans algıları, tutumları ve ürün/hizmete ilişkin gelecekteki davranışsal niyetlerine göre ölçtüğünü değerlendirmiştir.

EDAŞ abonelerinin ilgili şirketten ne derece memnun olduklarını ölçmek için yapılan ACSI memnuniyet skoru 46% olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç memnuniyetin ortalamasının altında kaldığını göstermektedir. Müşteri memnuniyeti odaklı bir işletme, sunduğu hizmetlerde yenilikler yaparak müşterilerin beklentilerini karşılamaya çalışmalıdır. Bu doğrultuda daha kaliteli hizmet verebilmek adına elektrik dağıtım şirketleri abonelerinin, şikâyet ve taleplerini dikkate alarak memnuniyetlerini sağlayabilmeyi hedeflemelidir. Çalışmada, tüm elektrik dağıtım şirketleri için hizmet kalite memnuniyet indeksinin ayrı ayrı hesaplanıp bir indeks geliştirilmesinin gerekliliği değerlendirilmektedir. Ayrıca bu indeks hesabının en az 6 ayda bir hesaplanması ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığınca izlenmesi önerilmektedir. Abonelerin elektrik dağıtım şirketlerini serbest piyasadan seçebilme imkânları genişletilerek rekabet piyasasının geliştirilmesinin yararlı olabileceği dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmadaki anket, 2018 Kasım-Aralık aylarında katılımcılarla yüz yüze görüşmeyle yapıldığı için hava koşulları nedeniyle bazı zorluklar yaşanmıştır. Ayrıca, sadece bir şehrin bir mahallesinin ele alınması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Daha geniş örneklem hacmiyle tüm dağıtım şirketleri için benzer bir çalışma maliyetleri nedeniyle proje olarak ele alınmasının daha doğru olacağı değerlendirilmektedir.



### Kaynaklar

- Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes (2000), "Foundations of the American Customer Satisfaction Index", *Total Quality Management*, Vol.11 No.7: 869-882.
- Bayol, Marie-Paule; Foye, Anne de la; Tellier, Carole; Tenenhaus, Michel (2000), "Use of PLS path modelling to estimate the European Consumer Satisfaction Index (ECSI) model", *Statistica Applicata*, Vol.12 No.3: 361-375.
- Barsky, Jonathan D. (1992), "Customer satisfaction in the hotel industry: meaning and measurement", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol.16 No.1: 51-73.
- CFI Group (2013), "The American Customer Satisfaction Index (ACSI) Technology: A Methodological Primer".
- Cassel, Claes-M. (2001), "Measuring Customer Satisfaction in the Public Sector." [https://www.scb.se/Grupp/Produkt/Tjanster/Kurser/Tidigare\\_kurser/q2001/Session\\_29.pdf](https://www.scb.se/Grupp/Produkt/Tjanster/Kurser/Tidigare_kurser/q2001/Session_29.pdf).
- Deng, Wei Jaw; Yeh, Minglang; Sung, Mialang (2013), "A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.35: 133-140.
- Eskildsen, Jakob; Kristensen, Kai; Juhl, Hans Jørn; Ostergaard, Peder (2004), "The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty: The Case of Denmark 2000-2002", *Total Quality Management*, Vol.15 No.5-6: 859-868.
- Fornell, Claes; Lacker, David F. Larcker (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18: 39-50.
- Fornell, Claes; Bookstein, Fred L. (1982), "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory", *Journal of Marketing Research*, Vol.19 No.4:440-452.
- Fornell, Claes (1992), "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience", *Journal of Marketing*, Vol.56 No.1: 6-21.
- Fornell, Claes; Cha, Jaesung (1994), *Partial least squares*, In R. Bagozzi (Ed.), *Advanced methods of marketing*, 52-78. Cambridge: Blackwell.
- Fornell, Claes; Johnson, Michael; Anderson, Eugene W.; Cha, Jaesung; Bryant, Barbara Everitt (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No.4: 7-18.
- Dülgeroğlu, İsmail (2017), "Son Tüketicilerin Değer Bilinci ve Fiyat-Kalite İlişkilerinin İnternet Üzerinden Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kırklareli İlinde Bir Araştırma", *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol.6 No.1: 53-63.
- Grigaliūnaitė, Viktorija; Pilelienė, Lina (2013), "Customer Satisfaction With Catering Services In Lithuania", *Regional Formation and Development Studies*, Vol.3 No.11:75-87.
- Hair, Joseph F.; Tatham, Ronald L., Anderson, Rolph E.; Black, William (1998), *Multivariate data analysis with readings*, 5th Edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, Joseph F.; Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.19 No.2:139-152.
- Hair, Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko (2013), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications, Inc.
- Hirschman, Albert O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Declines in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Jacoby, Jacob (1971), "A Model Of Multi-Brand Loyalty", *Journal of Advertising Research*, Vol.11: 25-30.
- Johnson, Michael; Gustafsson, Anders; Andreassen, Tor Wallin; Lervik, Line; Cha, Jaesung (2001), "The Evaluation and Future of National Customer Satisfaction Index Models", *Journal of Economic Psychology*, Vol.22 No.2: 217-245.
- Kandampully, Jay; Suhartanto, Dwi (2000), "Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.12 No.6: 346-351.
- Kline, Rex B. (2011), *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.
- Knutson, Bonnie J. (1988), "Frequent travelers: making them happy and bringing them back", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.29 No.1: 83-87.
- Lee, Yu-Cheng; Wang, Yu-Che; Lu, Shu-Chiung; Hsieh, Yi-Fang; Chien, Chih-Hung; Tsai, Sang-Bing; Dong, Weiwei (2016), "An Empirical Research on Customer Satisfaction Study: A Consideration Of Different Levels of Performance", *SpringerPlus*, Vol.5 No.1:1577. doi:10.1186/s40064-016-3208-z.

- Lohmöller, Jan-Bernd (1984), LVPLS 1.6 program manual: latent variables path analysis with partial least-squares estimation; mit 2 Disketten Version 1.8, Köln: Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung.
- Lohmöller, Jan-Bernd (1989), *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*, Physica, Heidelberg.
- Maxham, James G.; Netemeyer, Richard G. (2002), "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, Vol.78 No.4: 239–252.
- Mutua, John; Ngui, Diana; Osiolo, Helen; Aligula, Eric; Gachanja, James (2012), "Consumer satisfaction in the energy sector in Kenya", *Energy Policy*, Vol.48: 702-710.
- Satria, Rd. Okky; Suzanto, Boy; Sidharta, Iwan (2015), "The Role of Customer Satisfaction and Loyalty though Student Perception on Mobile Broadband Based on Consumer Satisfaction Index Model (CSI)", *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, Vol.2 No.5: 56-71.
- Pilelienė, Lina; Almeida, Nuno; Grigaliūnaitė, Viktorija (2016), "Customer satisfaction in catering industry: Contrasts between Lithuania and Portugal", *Tourism&Management Studies*, Vol.12 No.1: 53-59.
- Schneeweiss, Hans (1991), Models with latent variables: LISREL versus PLS, *Statistica Neerlandica*, Vol.45 No.2:145–157.
- Smith, Amy K.; Bolton, Ruth N. (1998), "An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril?", *Journal of Service Research*, Vol.1 No.1: 65-81.
- Song, Haiyan; Li, Gang; Veen, Robert van der; Chen, Jason Li (2011), "Assessing Mainland Chinese Tourists' Satisfaction with Hong Kong Using Tourist Satisfaction Index", *International Journal of Tourism Research*, Vol.13 No.1: 82-96.
- Strenitzerová, Mariana; Gaňa, Ján (2018), "Customer Satisfaction and Loyalty as a Part of Customer-Based Corporate Sustainability in the Sektor of Mobile Communications Services", *Sustainability*, Vol.10: 1657. doi:10.3390/su10051657.
- Sugiati, Tinik; Thoyib, Armanu; Hadiwidjono, Djumilah; Setiawan, Margono (2013), "The Role of Customer Value on Satisfaction and Loyalty (Study on Hypermart's Customers)", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.2 No.6: 65-70.
- Tunçay, Ahmet (2009), "Müşteri memnuniyeti algısı temel alınarak EFQM mükemmeliyet modeli ile kurumsal performans ölçümü: bir lojistik firma uygulaması", Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu. Savunma Bilimleri Enstitüsü. Malzeme Tedarik ve Lojistik Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Tenenhaus, Michel (1998), *La Régression PLS: théorie et pratique*, Technip, Paris.
- Tenenhaus, Michel (1999), "L'approche PLS. *Revue de Statistique Appliquée*", Vol.47 No.2: 5–40.
- Tenenhaus, Michel; Vinzi, Vincenzo Esposito; Chatelin, Yves-Marie; Lauro, Carlo (2005), "PLS path modeling", *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol.48 No.1:159–205.
- Terblanche, Nic S. (2005), "A Study of Two Customer Retention Measures: The American Customer Satisfaction Index And The Conversion Model", ANZMAC Conference: *Relationship Marketing (Consumer)*, Vol 1:50 – 65.
- Tüzüntürk, Selim; Dülgeroğlu, İsmail; Gönüller, Şeref (2016), "Avrupa Müşteri Memnuniyeti Endeksi Modeli: Marmara Bölgesi'nde Bir Lüks Otomobil Markasının Satış Sonrası Hizmetlerinin Bulguları", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol 55: 109-131.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & van Oppen, C. (2009), "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration", *MIS Quarterly*, Vol.3No.1: 177-196.
- Wold, Herman. (1982), *Soft modeling: The basic design and some extensions*, In Jöreskog, K. G. And Wold, H., editors, *Systems Under Indirect Observations: Part I*, 1-54. North-Holland, Amsterdam.
- Wold, Svante; Martens, Herald; Wold, Herman (1983), *The multivariate calibration problem in chemistry solved by the PLS method*, In In: Ruhe, A., Kagstrom, B. (Eds.), *Proceedings of the Conference on Matrix Pencils. Lectures Notes in Mathematics*, Heidelberg. Springer.
- Wold, Herman (1985), *Partial least squares*, In S. Kotz, and N. L. Johnson, (Eds.), *Encyclopedia of Statistical Sciences*, 6:581-591. New York: Wiley.
- Van Ryzin, Gregg G.; Muzzio, Douglas; Immerwahr, Stephen; Gulick, Lisa; Martinez, Eve (2004), "Drivers and Consequences of Citizen Satisfaction: An Application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City", *Public Administration Review*, Vol.64 No.3:331-341.
- Vinzi, Vincenzo Esposito; Trinchera, Laura; Amato, Silvano (2010), *PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement*, In: V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Hensler, and H. Wold (Eds.), *Handbook of partial least squares*. Heidelberg: Springer.

Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.; Parasuraman, Ananthanarayanan (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol.60: 31–46.

<https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/model-fit-16-12-2019>.

## Extended Summary

### Investigation of the Quality of Service of An Electrical Distribution Company with Partial Least Squares Structural Equation Modeling

The establishment and development of competitive conditions for the Electricity Distribution Companies (EDC) responsible for the maintenance, repair and operation of the city distribution networks are being evaluated. According to the latest regulations of the electricity market, subscribers will be able to receive services from electricity distribution companies that offer high service quality. In this way, competition conditions in the electricity market will increase, and distribution companies will have to make more efforts to make their service quality customer-oriented. Furthermore, it is thought that the Ministry of Energy and Natural Resources can follow the services of these distribution companies by developing various indices through measurable models related to service quality satisfaction. In this study, the service quality of the customers of an electricity distribution company was investigated with the American Customer Satisfaction Index (ACSI) Model. The factors included in the ACSI model are Perceived Quality, Perceived Value, Customer Complaints, Customer Expectations and Customer Loyalty. In this study, the relationships between the factors and the ACSI model were tested with the help of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

ACSI is used both to measure the satisfaction of customers using products and services in the market and to compare the measured sectors within each other. One of the most important characteristics of ACSI is that it is based on a satisfaction assessment of cumulative quality rather than the latest experience of customers.

The hypotheses tested in the study are summarized below;

- H1: Perceived value has a positive effect on customer satisfaction.
- H2: The perceived quality has a positive effect on the perceived value.
- H3: Perceived quality has a positive impact on customer satisfaction.
- H4: Expectation has a positive effect on the perceived value.
- H5: Expectation has a positive effect on perceived quality.
- H6: Expectation has a positive effect on satisfaction.
- H7: Satisfaction has a positive effect on loyalty.
- H8: Satisfaction has a positive effect on the complaint.
- H9: The complaint has a positive effect on loyalty.

Mutua et al (2012) was used in the design of the data collection tool. The data collection tool demographic information used in the study is divided into 3 sections to measure the service quality and customer satisfaction of the Electricity Distribution Company. Demography section includes information such as gender, age, average monthly electricity bill of the person completing the survey. In the second part, the expressions regarding the attitude were as follows: 1- I strongly disagree, 10- I totally agree, and in the third part, the expressions used for the evaluation of the services provided by the Electricity Distribution Company were 1- Very Low, 10- Very High. The survey was conducted face to face with 400 people between 30.11.2018 and 27.12.2018 in Eskişehir Büyükdere Neighborhood where all social strata lived. In the data collection tool, customer satisfaction, loyalty, customer complaint, perceived value, perceived quality and customer expectations factors are included in the proposed model. In order to determine the reliability of the data collection tool and whether the questions were understandable, the questionnaire was piloted to 100 people. In the analysis results, Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) coefficient was calculated as 0.96 and internal consistency of the data collection tool was evaluated as sufficient.

In this study, the attitudes towards the service measurement of an electricity distribution company were analyzed by using the ACSI model using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. PLS-SEM is a statistical approach used to model the multivariate complex relationships between observed and latent variables. PLS-SEM is a component-based approach in which the concept of causality is formulated in a linear manner. PLS-SEM is seen as a soft modeling technique when compared with other statistical analyzes. That is to say, it is easy to form a model with PLS-SEM in cases where it is difficult or impossible to meet the assumptions (assumptions related to normal distribution) required in multivariate statistics. In addition, good results are obtained with PLS-SEM although there is missing data when the sample is large enough.

According to the results of the study, a statistically significant relationship was found between the expectation external latent variable and perceived quality internal latent variable. This result means that the perceived quality level of the distribution company increases as the expectations of the subscribers are supplied. There was a statistically

significant correlation between the expected external latent variable and the perceived value of the internal latent variable. This finding means that as long as the expectations of the subscribers are supplied, there will be a balance between the fees paid for the services and the quality of the perceived services. A positive statistically significant relationship was found between the expectation external secret variable and the satisfaction internal secret variable. In other words, the satisfaction level of the electricity distribution company increased as the expectations of the subscribers are supplied. A statistically significant correlation was found between perceived quality and perceived value. That is, if the subscribers meet the needs of the service they receive and feel confident, their evaluations about the fee they pay for the service will be positive. A statistically significant correlation was found between perceived quality and satisfaction latent variable. Accordingly, it can be interpreted that the better the consumption experience, the better their satisfaction will be positively affected. A statistically significant correlation was found between perceived value and satisfaction latent variables. If the subscribers meet the needs and trust of the service they receive, their satisfaction levels will increase. A statistically significant relationship was found between satisfaction and latent variables. This finding means that as the satisfaction of the services of the electricity distribution companies increases, the beliefs of the participants that their complaints can be resolved easily will be strengthened. A statistically significant correlation was found between satisfaction and loyalty latency variables. This means that as the satisfaction of the electricity distribution companies increases their loyalty to the related company. A statistically significant relationship was found between the complaint and loyalty latency variables. This result will increase the commitment of the distribution companies to increase the beliefs of the participants that their complaints can be easily resolved.

The ACSI satisfaction score was calculated as 46% to measure the degree of satisfaction of the subscribers of the EDC. This result shows that satisfaction is below average. An enterprise focused on customer satisfaction should try to meet the expectations of the customers by making innovations in the services it offers. In this regard, in order to provide better quality services, electricity distribution companies should aim to ensure the satisfaction of their subscribers by taking into consideration their complaints and demands. In this study, service quality satisfaction index is calculated separately for all electricity distribution companies and the necessity of developing an index is evaluated. It is also recommended that this index account be calculated at least every 6 months and followed by the Ministry of Energy and Natural Resources. It should be noted that it may be beneficial to develop a competitive market by expanding the possibilities of subscribers to select electricity distribution companies from the free market.

## Küçük ve Orta Ölçekli Otellerde Yönetmel Etkinliğin İş Doymuna Etkisi: Batı Karadeniz Örneği<sup>1</sup>

Said Kingir<sup>2</sup>

Dilara Eylül Koç<sup>3</sup>

Nilüfer Şahin Tezcan<sup>4</sup>

Ömer Saraç<sup>5</sup>

**Küçük ve Orta Ölçekli Otellerde Yönetmel Etkinliğin İş Doymuna Etkisi: Batı Karadeniz Örneği**

### Öz

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde iş doymu yöneticiler için önem arz etmektedir. İş doymu üzerinde etkili bulunan birçok değişken vardır. Yöneticilerin sahip oldukları yönetmel etkinlik kavramı da bunlardan biridir. Nicel araştırma yöntemlerinin işe koşulduğu bu araştırmada küçük ve orta ölçekli otellerdeki yönetmel etkinliğin iş doymu üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın uygulama alanı, Batı Karadeniz’de yer alan küçük ve orta ölçekli otellerdir. Bu otellerde çalışanlardan elde edilen 388 adet anket ile araştırmanın amaçları doğrultusunda frekans analizleri, t testi, ANOVA ve regresyon analizleri yapılmış, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda iş doymunun, iş görenlerin gelir seviyesi, işletmedeki pozisyonları ve işletmedeki yönetmel etkinliğe yönelik bakış açılarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu ve yönetmel etkinliğin iş doymu üzerinde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetmel Davranış, Yönetmel Etkinlik, Motivasyon, İş Doymu, Otel İşletmeleri

**The Impact of Managerial Effectiveness on Job Satisfaction at Small and Medium-Scale Hotels: The Example of Western Black Sea**

### Abstract

Job satisfaction is important for managers in achieving their goals. There are many variables that affect job satisfaction. The notion of managerial effectiveness that managers have, is one of them. In this study that quantitative research methods are used. It is aimed to measure the effect of managerial activity on job satisfaction in small and medium-sized hotels. Accordingly, the data were collected using a survey technique. The study implementation area is small and medium-scale hotels in Western Black. Frequency analyzes, t test, ANOVA and regression analyzes were carried out with 388 questionnaires obtained from the employees and results were obtained and interpreted. As a result of the analyzes made, it has been found that there is a meaningful differences according to the viewpoints of job satisfaction, income levels, positions and managerial effectiveness in business, as well as the impact of managerial effectiveness has on job satisfaction of employees.

**Keywords:** Managerial Behavior, Managerial Effectiveness, Motivation, Job Satisfaction, Hotel Managements.

### 1. Giriş

Günümüze kadar gelen süreç içerisinde yaşanan gelişmeler toplum hayatlarında büyük değişikliklerin gerçekleşmesine neden olmuş, Sanayi Devriminden sonra hızla gelişen makineleşmeyle üretimde optimum fayda sağlamak için işgören yönetiminin değeri daha da artmıştır.

<sup>1</sup>Bu çalışmada; 20-21 Nisan 2018 tarihleri arasında Hatay’da tertip edilen 3. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu’nda, sunulan bildiri, 3-5 Mayıs 2018 tarihleri arasında Antalya’da tertip edilen 4. Uluslararası Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu’nda sunulan bildiri ve 5-7 Mayıs 2018 tarihleri arasında Antalya’da tertip edilen ASEAD 3. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu’nda sunulan bildirilerden faydalanılmıştır.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü. saidkingir.sakarya.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0002-5459-3484>

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. dkoc@kastamonu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0003-3990-7366>

<sup>4</sup> Doktora Öğrencisi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. nilufer-sahin-@hotmail.com, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0002-0403-5150>

<sup>5</sup> Doktora Öğrencisi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. o.sarach@hotmail.com, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0002-4338-7394>

İşgörenlerin zamanlarının en az üçte birini geçirdiği iş yerlerindeki iş doyumunu ya da doyumsuzluğu, örgütün başarısının belirlenmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Kara, 2010: 14). Bu nedenle, örgütlerde başarının yerini başarısızlığın aldığını gösteren en önemli unsur iş doyumunun düşük olmasıdır (Davis, 1988: 94). Zira yüksek iş doyumuna sahip işgörenler, görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için gereken çabayı göstermektedir (Tayfun ve Tekbalkan, 2014: 67).

İş doyumunun çok önemli olduğu örgüt yapılarını bünyesinde barındıran sektörlerden biri de turizmdir. Turizm emek yoğun bir sektördür. İnsanın insana hizmet ettiği bu sektörde, örgütsel bağlılığın gerçekleşebilmesi için iş doyumunu her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerde etkinliğin sağlanabilmesinde, iş doyumunun artırılması böylece örgütsel bağlılığın yüksek düzeye ulaşması hedeflenmektedir. Bu hedefe ulaşmada yönetsel etkinlik önemli bir rol oynamaktadır (Kelner, 1998).

Yönetsel etkinlikte, yöneticilerin örgütler üzerinde sergilemiş olduğu etkinlikten sonuç alabilmek için işgörenlerin güdülenmeleriyle ilgilenmeleri, yani işgörenlerde isteği yoğunlaştırmak, onları işe teşvik etmek ve örgütsel bir bağlılık oluşturmaları zorunlu bir hal almıştır. Bunu yaparken otantik bir liderliğin sergilenmesi saygılı ve hoşgörülü bir iş ortamının oluşmasını sağlayacak ve bunun getirdiği psikolojik rahatlık işgörenlerin iş doyumunu arttırarak yöneticiyi başarılı kılacaktır (Yener, 2018: 3). Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda bilgi, beceri ve yeteneklerini tam olarak kullanmasına bağlıdır (Başaran, 2004: 109). Yönetsel etkinliğin büyük ölçekli otellerde önemi olduğu kadar küçük ve orta ölçekli otellerde de önemli olduğu ve iş doyumuna fayda sağladığı düşünülmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli otellerde yönetsel faaliyetlerin, büyük ölçekli otellere nispeten arka planda tutulması; işgörenlerin iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Küreselleşen dünyada varlığını sürdürmek isteyen oteller için iş doyumunu hayati bir ehemmiyete sahiptir. Bu düşünceye koşut olarak yönetsel etkinliğin belirlenmesi ve iş doyumuna etkisinin ölçülmesinin önemi bu çalışmanın özgün değerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, Batı Karadeniz bölgesinde yer alan küçük ve orta ölçekli otellerin yönetsel etkinliğinin ve bu etkinliğin işgörenlerin, iş doyumlarına etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada iş doyumunu ölçeceği çalışmaya uyarlanmış ve literatürden istifade ederek oluşturulmuş yönetsel etkinliğe ait ifadelerden yararlanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Böylece yönetsel etkinliğin iş doyumunu açıklama oranı tespit edilmiştir.

Bu araştırmada küçük ve orta ölçekli otellerde yönetsel etkinliğin yetersiz olduğu ve iş doyumunu olumsuz etkilediği varsayılmıştır. Ancak araştırma yapılırken Batı Karadeniz’de yer alan tüm küçük ve orta ölçekteki otellere ve bu otellerde çalışan işgörelere ulaşılamamıştır. Bunun nedeni, verilerin bir kısmının kış mevsiminde toplanmış olmasıdır. Bu mevsimde birçok otelin tadilat, temizlik ya da yenilenme nedenleriyle kapanması ve bununla birlikte durgun sezon gereği işgörenlerin bir kısmının işten ayrılması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca, iş doyumunu etkileyen birçok neden olmasına karşın bu araştırmada sadece yönetsel etkinliğin belirlenmesi araştırmanın diğer sınırlılığıdır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

İş doyumunu en basit tanımıyla, işgörenlerin işlerinde sahip oldukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1988: 95; Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 2000; Muchinsky, 2002). Başka bir deyişle iş doyumunu, işgörenlerin kendilerine sağlanan ücret, işin kendisi, gözetim, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim biçimi ve iş güvencesi gibi olanaklar sonucu ne kadar mutlu olduğunun bir göstergesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 279; Vieira,

2005: 39; Aşan ve Aydın, 2006: 88). Bu bağlamda işgörenlerin yüksek iş doyumuna sahip olması, işini sevmesi ve işine önem vermesiyle doğru orantılıdır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172; Filiz 2014b: 794). Bunun için, istedikleri işi seçmelerinin yanı sıra, bu işin bilgi, beceri ve yeteneklerine sahip olmaları önem teşkil etmektedir. Bu durum onların işlerinde başarılı olmalarını sağlamakta ve maddi-manevi olarak ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanmaması durumunda doyumsuzluk, bıkkınlık, kuralları önemsememe, savurganlık, işten şikâyet etme, örgüte zarar verme ve işten ayrılma eğilimleri görülmektedir (Başaran, 2000). Bu olumsuzlukların önüne geçmek ise şüphesiz etkin bir yönetimle mümkündür.

Yönetimin varlığı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek işbirliği halinde çalışmak için her daim yönetime ihtiyaç duymuşlardır. Bu bağlamda yönetim, kimi zaman bir süreç, kimi zaman yöneten ve yönetilen insanlar grubu ve kimi zaman da bilgi ve beceri topluluğu olarak işlev kazanmaktadır (Koçel, 1998: 10).

Yönetici ise örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde yönetim işlevlerini yerine getiren ve en alt seviyeden en üst seviyeye kadar tüm faaliyetleri yöneten kişileridir. Yöneticiler, örgütteki etkinlik ve verimliliği sağlamak için eldeki tüm kaynakları optimum düzeyde kullanmayı amaçlamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 27). Bu düşünceye koşut olarak iş doyumunun sağlanmasında işletmelerin iyi bir yöneticiye sahip olması gerekmektedir. İyi bir yöneticinin işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini belirlemesinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi büyük bir öneme sahiptir. Bu hiyerarşiye bakıldığında fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bir piramit şeklinde sıralanmış; Maslow, piramitte alt tabakada yer alan bir ihtiyacın karşılanmadan bir üstekine geçilemeyeceğini savunmuştur. Bu bağlamda işgörenlerin temel ihtiyaçlarının ücret ve iş güvencesi olduğu söylenebilmektedir. Bu sayede fiziksel ve güven ihtiyaçlarını karşılayacak olmaları iş doyumlarını da olumlu yönde etkileyecektir.

İşgörenlerin aldığı maaş ile iş doyumları arasında çok güçlü bir ilişki vardır. Çünkü işgörenlerin çalışmasındaki temel amaç gelir elde etmektir. İşgörenler ancak bu sayede fiziksel ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Buna karşın ücret dağılımının adil olması, beklentilerinin karşılanması onları motive edebilmekte ve iş doyumlarını arttırabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 39-40). Bu durum işletmelerin de etkinliğinin artmasında önemli bir rol üstlenecektir.

İşgörenler açısından çalışma ortamı da iş doyumlarına etki eden bir diğer unsurdur. Bu ortamdaki ısı, nem, havalandırma, ışık, gürültü, güvenlik bakımından gerekli şartların yerine getirilmesi zaruridir. Çalışılan yerin işgörene yakın olması, temiz, iyi dekore edilmiş ve içerisindeki araç, gereç, alet ve edevatın kullanıma elverişli olması da iş doyumunu açısından önem arz etmektedir (Khan, 1991: 8; Başaran, 2000: 204). Bu durum işgörenlerin çalışırken yaşayacakları bu tür zorluktan kurtulmalarını ve işlerine adapte olabilmelerini sağlayabilmeleri açısından iş doyumlarında olumlu bir etki oluşturacaktır.

İşgörenlerin örgütte çalışanlarla arasındaki ilişkinin yardımlaşma ve dayanışma üzerine kurulması, çalışanlar arasında ast ve üst ilişkilerin iyi olması iş doyumunu açısından önem taşıyan diğer bir unsurdur (Horozoğlu, 1995:36; Başaran, 2004: 208). İşgörenlere örgütsel faaliyetler içerisinde söz hakkı tanıyan yöneticiler, işgören tarafından benimsenmekte ve güvenilmektedir. Yöneticiler bu sayede işgörenlerin başarıya odaklı daha istekli olmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin sahip oldukları tutum, takındıkları davranış ve işgörenlere verilen değer de önemlidir. Önemsendiklerini düşünen işgörenlerin işe olan enerjileri ve coşkuları artmakta; bu durum onların örgüte faydalı olmalarını sağlamaktadır (Aksayan, 1990: 21; Bingöl, 1995: 36-202; Akıncı, 2002: 8).



Yöneticiler tarafından hedefe odaklı çalışmaya güdülenen işgörenlerin iş doyumları, göstermiş oldukları performans düzeyinde artmaktadır. Çünkü işgörenler yeteneklerini en üst seviyede kullanmak ve bilgilerinden azami ölçüde istifade etmek isterler. Böyle bir durumda yaptığı iş, işgörene başarıma duygusunu tattırmakta böylece işletme amaçlarına ulaşmak için tüm bilgi ve yeteneklerini kullanmasını sağlamaktadır. Buna karşın ödül ve terfi işgörenlerin iş doyumlarında başka bir önemli unsurdur. Sarf ettikleri çaba karşısında bir ödülle mükâfatlandırılacağını ya da terfi alacağını düşünen işgörenler daha çok motive olmakta, güdülenmekte ve daha başarılı olmaktadır (İncir, 1990: 88; Erdoğan, 1997: 247; Eren, 2004: 515; Hechanova, Alampay ve Franco, 2006; Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015). Böyle bir durumda toplumda kazanacakları saygınlık iş doyumlarına olumlu bir katkı sağlayacaktır.

Görüldüğü üzere, yönetsel etkinlik iş doyumunun kazanılmasında önem teşkil etmektedir. İş doyumunu ise, günümüze kadar geçen süreç içerisinde birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu doğrultuda çalışmaların sayısının 5000 ile 7000 arasında değiştiği düşünülmektedir (Spector, 1997; Oshagbemi, 2000; Baş ve Ardıç, 2002:72). Bu çalışmaların birçoğunda işgören özellikleri ile iş doyumunu arasında ilişki olduğu ortaya koyulmuş; bireysel ve örgütsel düzeydeki faktörler üzerinde durulmuştur (Futrell ve Parasuraman, 1984; Oshagbemi, 2000; Tarlan ve Tütüncü, 2000; İlies ve Judge, 2002; Saari ve Judge, 2004; Lu vd., 2005; Kim, vd., 2005; Arı, 2015; Hinić, Grubor ve Brulić, 2017). İş doyumunu ile alakalı yapılmış daha önceki bazı çalışmalara göre;

Herzberg vd., (1959) yapmış oldukları araştırmada insan davranışlarının, iş yerinde işgörenden etkileyen olaylara ilişkin duyarlılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Bu düşünceye koşut olarak olumlu etkiler iş doyumunu sağlarken olumsuz etkiler iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Herzberg vd., (1959) yapmış oldukları çalışmada ayrıca yaş ile iş doyumunu arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin "U" şeklinde bir eğri niteliğine sahip olduğunu bulgulamışlardır. Öte yandan araştırmada ücretin, iş doyumuna etkisi olmadığını buna karşın doyumsuzluğa engel olan faktörler arasında beşinci sırayı aldığını ortaya koymuşlardır. Loscocco (1990), cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapmış olduğu araştırmada kadınların; görev çeşitliliğine, uğraştırıcı işlere ve iş yerlerine, erkeklere göre daha olumlu tepkiler verdikleri, maddi ödüllerle güdülenmelerinin yanı sıra, erkeklerde olduğu gibi işle alakalı istekleri olduğunu saptamıştır (Sun, 2002:40-41). Yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik araştırma yapan Ang vd., (1993) ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmada Herzberg vd., yapmış oldukları araştırmada koşutluk göstererek genç ve işe yeni başlayanlarda iş doyumunu yüksek bir grafik çizerken, orta yaşlarda bu grafiğin düştüğünü; ancak ilerleyen yaşlarda yeniden yükseldiğini bulgulamışlardır. Bunun nedeninin; işe yeni başlayanlardaki heves, orta yaşlarda iş tecrübesinin yüksek düzeye ulaşması, ilerleyen yaşlarda ise, iş güvenliğinin oluşmasıyla alakalı olarak değişiklik gösterdiği düşünülmektedir. Voelck (1995)'in kütüphane çalışanları üzerine iş doyumuyla alakalı olarak yapmış olduğu araştırmada; çalışanların meslektaşlarından, kazançlarından ve denetimden memnun olmalarına karşın, kazandıkları ödül ve kendilerine sunulan fırsatlardan memnun kalmadıkları ve iş doyumları ile deneyimleri, eğitim durumları, mesai saatleri gibi değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Taylor ve Tashakkori (1995)'in örgüt iklimi ve kararlara katılma ile iş doyumunu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını öğretmenler üzerinde yapmış olduğu uygulama ile incelendiği çalışmada, kararlara katılmanın iş doyumunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Winstead vd., (1995) çalışmalarında üniversite işgörenlerinin becerileri, iş arkadaşlıkları ve iş doyumunu ilişkisini incelemiş, iş arkadaşlıklarının iş doyumlarını po-

zitif yönde etkiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre üniversitedeki işgörenler arkadaşlarıyla daha fazla birlikte olup iletişim kurma eğilimindedir. İş arkadaşlarındaki değişiklik ise iş doyumunu olumsuz etkileyebilmektedir. Koustelios (2001) Yunanistan’da öğretmenler üzerine yapmış olduğu bir araştırmada öğretmenlerin almış oldukları ücretin iş doyumunu üzerinde düşük düzeyde etkili olduğunu bulgulamıştır. Lam vd., (2001) Hong Kong’da Çin lokantalarındaki işgörenler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, iş doyumunu ile işgören devir hızı arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmaya göre; iş doyumsuzluğu sonucu işten ayrılmalar artmıştır. Kuşlivan (2005)’in otel işgörenlerinin iş doyumunun ölçülmesi üzerine yapmış olduğu araştırmada iş doyumunun en çok insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile alakalı olduğu ve işgörenlerin oteldeki sosyal ilişkilerden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın stres ve rol faktörlerinin, işin özelliklerinin ve fiziksel ortamın iş doyumunu açıklamak açısından önemli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Uppal (2005) yapmış olduğu araştırmada her çalışanın adil şekilde ücret almak istediğini bulgulamıştır. Akçadağ ve Özdemir (2005) otel işgörenlerinin iş doyumunu ölçmeye yönelik yapmış olduğu çalışmada iş eğitimi, ek ücretler ve çalışma saatlerinin iyi düzenlenmiş olmasının iş doyumunu artırdığı sonuçlarına ulaşmıştır. Kınır (2006) yaptığı çalışmada beş yıldızlı otellerin çeşitli yönetsel sorunlar yaşadığı, bu sorunları çözmek için gerekli yönetsel tekniklerin uygulanmadığı hatta bazı yöneticilerin bu sorunların farkında bile olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Chen (2007) yaptığı çalışmada, iş doyumunun; görevlerin tanımı, profesyonellik, geri bildirim, özerklik ve önemli olmak faktörleri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kaya (2007)’nin otel işgörenlerinin iş doyumlarını ölçtüğü çalışmada iş doyumunun eğitim seviyesine ve çalışılan departmana göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Toker (2007)’in otel işgörenlerinin iş doyumlarını ölçtüğü çalışmada iş doyumunun yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, turizm eğitimi ve çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Taşdan ve Tiryaki (2008) öğretmenlerin iş doyum düzeyi üzerine yapmış oldukları çalışmada iş ve işin niteliği, ücretler, çalışma şartları, işgören gelişme ve yükselme olanakları, takım arkadaşları ve örgütsel yaşam boyutlarıyla anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, buna karşın cinsiyet, kıdem ve mezun olunan okul türüne göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgulanmıştır. Artık (2009) çalışmada yöneticilerin karar alma, denetim ve yetki verme gibi personel güçlendirme uygulamalarının olması durumunda işgörenlerin iş doyumunun olumlu etkilendiğini tespit etmiştir. İlicak (2009) araştırmasında yöneticinin samimiyeti, astların gelişimine katkısı, disiplini sağlamadaki başarı ve yenilikçi eğilimlerinin iş doyumuna önemli derecede katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Ahsan vd., (2009) iş doyumunu ve stresi arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapmış olduğu çalışmada iş doyumunu ve iş stresi arasında güçlü negatif bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır. Tsai (2011) örgüt kültürleri, liderlik davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapmış olduğu çalışmada, özellikle liderlik davranışı ve iş doyumunu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yelboğa (2012) örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletin iş doyumunu belirleyen etmenlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Braun vd., (2013) dönüşümcü liderlik, iş doyumunu ve takım performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin hem bireysel hem de takım performansının artmasında iş doyumunun etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Filiz (2014) öğretmenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmeye yönelik yapmış oldukları çalışmada iş doyumunun tükenmişlikle kuvvetli bir negatif ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çelik vd., (2015) otel işletmeleri üzerine yaptıkları bir araştırma sonucu etik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerinde, örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi bulunduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Kaya ve Oğuzöncül (2016) iş doyumunu etkileyen

faktörleri belirlemek üzere yapılan çalışmada geliri yüksek, işini isteyerek yapan ve işinin yeteneklerine uygun olan işgörenlerde iş doyumunun yüksek olduğu tespit edilmiştir. Büyükgöze ve Özdemir (2017) iş doyumunu ile öğretmen performansı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi üzerine yapılan çalışmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre ve kıdemli öğretmenlerin nispeten kıdemsizlere göre iş doyumunun yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iş doyumunun iş performansı üzerinde orta derecede etkili olduğu bulgulanmıştır.

Bu bilgilerin ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

*H1: Yönetsel etkinlik iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.*

*H2: İş doyumunu bazı bireysel özellikler bakımından farklılık göstermektedir.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Hizmet sektörü içinde önemli bir yeri olan turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde küçük ve orta ölçekli işletmeler önem arz etmektedir. Bu işletmeler faaliyetlerini sürdürürken en büyük pay yöneticilere ve işgörelere düşmektedir. Bu çalışma, yönetsel etkinliğin iş doyumunu üzerinde bulunan etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan iki değişken işletme faaliyetleri sürdürülürken çalışanlar ve yöneticiler üzerinde bazı doğrudan ve dolaylı etkilere sebep olabilmektedir. İşletme faaliyetlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesi için iş doyumunu sağlamış işgörelerin varlığı önemlidir. Bu konuda yöneticilerin yönetsel davranışları önem arz etmektedir. İşletme faaliyetleri üzerinde önemli etkilere sahip olan iş doyumunu ve yönetsel etkinlik kavramlarının çalışma kapsamında ele alınması uygun görülmüştür.

#### **3.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Anket formlarının yapı olarak katılımcıya sunduğu seçenekler ile araştırmanın belirlenen çerçeve içinde gelişmesine imkân sağlaması anket formlarının kullanımını çekici kılmaktadır. Çalışma için kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılara ait demografik ve bazı bireysel özelliklere yönelik 6 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde yönetsel etkinliğe ilişkin 8 ifade yer almaktadır. Sorular 2 seçeneekli (evet-hayır) kapalı uçlu olacak şekilde hazırlanmıştır. Yönetim anlayışına özgü davranış biçimleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu 8 ifade araştırma amacı doğrultusunda araştırılmak istenen konuya yönelik olacak şekilde, konuyla ilgili araştırma yapan çalışma yazarları tarafından uzman görüşleri alınarak oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu, araştırma yazarları tarafından örneklem olarak kabul edilen iller 3 farklı örneklem olacak şekilde ele alınarak analizlere tabi tutulmuş ve tutarlı veriler elde edilmiştir. Sonrasında çalışmaya veri toplamaya devam edilmiş ve yeterli sayıya ulaşmış analizler tekrar gerçekleştirilmiştir. Üçüncü bölümde ise iş doyumuna ilişkin 19 ifadeye yer verilmiştir. Artık (2009) tarafından geliştirilen geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte yer alan soruların çalışmaya uygun yapıda olması, ölçekte herhangi bir değişiklik yapılmadan çalışmada tercih edilmesini sağlamıştır. Anketin üçüncü bölümündeki ifadeler için 5'li Likert Tipi ölçek tekniği kullanılmıştır. Anketin uygulandığı katılımcılardan her bir ifadeye (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birisini işaretleyerek değerlendirme yapılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evrenini Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan Bartın, Zonguldak, Kastamonu, Düzce, Karabük, Bolu ve Sinop illerinde bulunan küçük ve orta ölçekli tüm konaklama işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Ancak çalışanların tümüne ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı örnekleme yoluna gidilmiştir. Örnekleme iştirak edecek katılımcıların belirlenebilmesi, hem anketin uygulanabilmesine olanak sağlanması, hem de çok miktarda veriye hızlı yoldan ulaşma gayesiyle olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi (Nakip, 2003) seçilmiştir. Bölgede bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısı ve bu işletmelerde sezon dışı istihdam edilen insan sayısı düşünülerek, toplamda 500 çalışana ulaşmak amacıyla yola çıkılıp 402 anket formuna geri dönüş olmuş ve anketlerden 388'inin kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler analizlerin gerçekleştirilmesi için bilgisayar ortamına aktarılmış, SPSS programı ile çeşitli analizler yapılmıştır. Analiz olarak güvenilirlik analizi, frekans analizi, t testi, ANOVA testi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular tablo haline getirilip raporlanmıştır.

Alfa katsayısına bakılarak ölçeğin güvenilirliği şöyle yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2009: 405);  $,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığındaysa ölçeğin yapısı yüksek derece güvenilir,  $60 \leq \alpha < ,80$  aralığındaysa ölçek yapısı oldukça güvenilir,  $40 \leq \alpha < ,60$  aralığındaysa ölçeğin yapısı düşük derece güvenilir,  $00 \leq \alpha < ,40$  aralığındaysa ölçek güvenilir olmayan yapıdaki ölçektir.

Tablo 1: İş Doyum Ölçeği İçin Güvenilirlik İstatistiği Sonuçları

Cronbach's Alpha Değeri	Standart Ögelere Göre Cronbach's Alpha Değeri	N
,945	,945	19

Sonrasında basıklık ve çarpıklık etkileri incelenerek verilerde dağılımın normallik gösterme durumunu anlamak amaçlanmıştır. Değerlerin olması gereken sınır değerler arasında bulunduğu kararına varılıp iş doyumuna ait olan ölçeğin normal dağılım koşuluna uygun olduğu (Kline, 2011) kabul edilerek, parametrik yapıda olan testleri uygulamaya karar verilmiştir.

### 4. Bulgular

Katılımcıların bireysel özelliklerine yönelik yüzde ve frekans bilgilerine tablo 2'de yer verilmiştir. Tabloya bakıldığında katılımcılardan %52,1'i erkeklerden oluşurken %47,9'ü kadınlardan oluşmaktadır. Medeni duruma bakıldığında %39,2'i evliyken, %60,8'si bekadır. Yaşa bakıldığında %44,3'lük çoğunluğun 18-25 yaş aralığında olan bireylerden oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre katılımcıların %52,1'inin üniversite ve daha üzeri eğitim alan bireylerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %33,8'i resepsiyonist olarak, %18,8'i kat görevlisi olarak, %29,6'sı servis elemanı olarak, %9'u mutfak çalışanı olarak ve %8,8'i muhasebe işlerinde çalışmaktadır. Gelir düzeyi incelendiğinde %87,4'lük çoğunluğun asgari ücret düzeyinde gelir elde ettiği görülmektedir.

Tablo 2: Araştırma Evrenine Yönelik Demografik ve Bazı Kişisel Bilgiler

Cinsiyet	N	Yüzde (%)	Medeni Durum	N	Yüzde (%)
Kadın	186	47,9	Evli	152	39,2
Erkek	202	52,1	Bekar	236	60,8
Yaş	Eğitim Düzeyi				
18-25 arası	172	44,3	Lise ve altı	186	47,9
26-30 arası	81	20,9	Üniversite ve Üzeri	202	52,1
31-40 arası	90	23,2	İşletmede Pozisyon		
41 ve üzeri	45	11,6	Resepsiyon	131	33,8
Gelir Seviyesi			Kat Hizmetleri	73	18,8
Asgari Ücret	339	87,4	Servis Elemanı	115	29,6
Asgari ücret üzeri	49	12,6	Mutfak	35	9,0
			Muhasebe	34	8,8

Araştırmaya katılan bireylerin işletme içindeki yönetsel konulara yönelik bakış açılarının ölçülmesi amacıyla frekans ve yüzde analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılanların yönetsel etkinlikle ilgili sorulara vermiş olduğu cevaplara yönelik frekans ve yüzde bilgilerine Tablo 3’de yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya dahil olan işletme yöneticilerinin; çalışanlarının düşüncelerini önemseydiği, onlara gelişim imkanları sağladığı, maaş ve sosyal güvenlik primlerinin ödemelerini düzenli ödediği, izin uygulamalarının düzenli olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Fakat bu işletmelerde bireysel başarıların ödüllendirilmesi ve terfi olanaklarının sağlanması konusunda geri kaldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bireysel ödül ve terfi konuları işletme personelinin doyumunda önemli etkilere sahip olan iki konudur. Bu konularda meydana gelebilecek ihtiyaçlar yöneticiler tarafından yakından izlenmeli ve karşılanmalıdır.

Tablo 3: Yönetsel Etkinlik İfadelerine Yönelik Yüzde ve Frekans Değerleri

Yönetsel Etkinlikle İlgili İfadeler	Evet		Hayır	
	Sıklık	(%)	Sıklık	(%)
1. İşletmede yöneticiler çalışan düşüncelerine değer vermektedir.	298	76,8	90	23,2
2. İşletmede çalışanlara kendini geliştirme imkânı sağlanır.	309	79,6	79	20,4
3. İşletme bireysel başarıları ödüllendirir.	204	<b>52,6</b>	184	47,4
4. Personelin sosyal güvenlik primleri her ay eksiksiz şekilde yatırılmaktadır.	355	91,5	33	8,5
5. Personelin ücretleri her ay eksiksiz olarak yatırılmaktadır.	362	93,3	26	6,7
6. İşletme çalışanlarına terfi imkânları sunmaktadır.	203	<b>52,3</b>	185	47,7
7. Personelin çalışma koşulları her zaman daha iyi hale getirme eğilimindedir.	284	73,2	104	26,8
8. İşletmede haftalık izin uygulaması mevcuttur.	356	91,8	32	8,2

İki grup verileri arasındaki ortalamalarda anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için t testleri gerçekleştirilmiştir. t testleri ile çalışanların iş doyumunda cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve gelir seviyesi bakımından ortaya çıkabilecek farklılıkların ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya katılan kişilerin iş doyumunda cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumundan kaynaklanan anlamlı farklılık meydana gelmezken; gelir seviyesi bakımından anlamlı farklılık ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Gelir seviyesinde meydana gelen bu farklılık; asgari ücret ve daha

altı seviyede ücret alanların iş doyumunu puanı 3,78 iken, asgari ücret üzeri ücret alanların iş doyumunu puanı 4,15'tir.

Çalışanın aldığı ücretin, iş doyumunda etkisi bulunan en etkin değişken olduğu söylenebilir. Yöneticiler çalışanlarının doyumunu üst seviyelerde tutmak amacıyla ücret düzenlemelerini en iyi şekilde yönetmelidir.

*Tablo 4: İş Doyumunda Gelir Seviyesi, Eğitim Durumu, Medeni Durum ve Cinsiyet Bakımından Meydana Gelen Farkların İncelenmesi*

		Varyans Eşitliği İçin Levene Test				
		F	Sig.	t	df	Sig (2-tailed)
<b>Cinsiyet</b>	Eşit Sayılan Varyans	1,861	0,173	-0,914	386	<b>0,361</b>
	Eşit Sayılmayan Varyans			-0,912	377,553	0,363
<b>Medeni Durum</b>	Eşit Sayılan Varyans	0,000	0,984	0,192	386	<b>0,848</b>
	Eşit Sayılmayan Varyans			0,194	330,374	0,847
<b>Eğitim Durumu</b>	Eşit Sayılan Varyans	8,018	0,005	0,675	386	0,500
	Eşit Sayılmayan Varyans			0,671	364,040	<b>0,503</b>
<b>Gelir Seviyesi</b>	Eşit Sayılan Varyans	2,334	0,127	-3,385	386	<b>0,001</b>
	Eşit Sayılmayan Varyans			-4,116	73,778	0,000

Üç veya daha fazla grubun verileri arasındaki ortalamalarda anlamlı farklılık meydana gelip gelmediğinin testi amacı ile Anova testleri gerçekleştirilmiştir. Anova testleri ile çalışanların iş doyumunda yaş ve işletmedeki pozisyon bakımından ortaya çıkabilecek farklılıkların ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya katılan kişilerin iş doyumunda yaş bakımından anlamlı farklılık meydana gelmezken; işletmedeki pozisyon bakımından anlamlı fark ortaya çıktığı tespit edilmiş olup bu farklılıklar tablo 5'de görülmektedir. Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu meydana gelen bu farkın muhasebe çalışanları ile kat hizmeti çalışanları arasında meydana geldiği tespit edilmiştir. Meydana gelen bu farklılık yapılan işin fiziksel zorluğundan kaynaklanıyor olabilir.

*Tablo 5: İş Doyumunda Yaş ile Pozisyona Göre Oluşan Farkların İncelenmesi*

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
<b>Yaş</b>	Gruplar Arası	3,189	3	1,063	1,955	0,120
	Grup İçi	208,747	384	0,544		
	Toplam	211,936	387			
<b>Pozisyon</b>	Gruplar Arası	11,767	4	2,942	5,629	0,000
	Grup İçi	200,169	383	0,523		
	Toplam	211,936	387			

İki grup (evet-hayır cevapları) verileri arasındaki ortalamalarda anlamlı fark oluşup oluşmadığının testi amacı ile t testleri gerçekleştirilmiştir. t testleri yönetsel etkinlik ifadelerine göre iş doyumunda oluşabilecek farklılıkların ölçülmesi amacıyla yapılmıştır. Test sonuçlarına göre örnekleme dahil olan bireylerin yönetsel etkinlikle ilgili ifadelerden ilk 7 ifadeye göre anlamlı fark ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. İş doyumunu ile ilgili 1. ifadede (işletmede yöneticiler çalışan düşüncelerine değer vermektedir.) ortaya çıkan farkı açıklamak gerekirse evet cevabını veren katılımcıların iş doyum ortalaması 4,01 çıkarken cevabı hayır olan katılımcıların ortalaması 3.20'dir. İş doyumunu ile ilgili 2. ifadede (işletmede çalışanlara kendini geliştirme imkânı sağlanır.) ortaya çıkan farkı açıklamak gerekirse evet cevabını veren katılımcıların iş doyum ortalaması 4,02 çıkarken cevabı hayır olan katılımcıların ortalaması 3.07'dir. İş doyumunu ile ilgili 3. ifadede (işletmede bireysel başarılar ödüllendirilir.) ortaya çıkan farkı açıklamak gerekirse evet cevabını

veren katılımcıların iş doyum ortalaması 4,10 çıkarken cevabı hayır olan katılımcıların ortalaması 3,52'dir. İş doyumunu ile ilgili 4. İfadede (İşletmede personel sosyal güvenlik primleri her ay eksiksiz yatırılmaktadır.) ortaya çıkan farkı açıklamak gerekirse evet cevabını veren katılımcıların iş doyum ortalaması 3,91 çıkarken cevabı hayır olan katılımcıların ortalaması 2,88'dir. İş doyumunu ile ilgili 5. ifadede (İşletmede personel ücretleri her ay eksiksiz şekilde yatırılmaktadır.) ortaya çıkan farkı açıklamak gerekirse evet cevabını veren katılımcıların iş doyum ortalaması 3,89 çıkarken cevabı hayır olan katılımcıların ortalaması 2,91'dir. İş doyumunu ile ilgili 6. ifadede (İşletmede çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.) ortaya çıkan farkı açıklamak gerekirse evet cevabını veren katılımcıların iş doyum ortalaması 4,03 çıkarken cevabı hayır olan katılımcıların ortalaması 3,59'dur. İş doyumunu ile ilgili 7. İfadede (İşletmede personel çalışma şartları her zaman iyileştirilme eğilimindedir.) ortaya çıkan farkı açıklamak gerekirse evet cevabını veren katılımcıların iş doyum ortalaması 4,03 çıkarken cevabı hayır olan katılımcıların ortalamaları 3,26'dır.

Yönetmeliklerde sağlanan koşullara evet cevabı veren çalışanların iş doyum puanlarının daha yüksek olduğu analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Sağlanan imkânlar personelin iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

*Tablo 6: Yönetmelik İfadelerine Göre İş Doyumunda Ortaya Çıkan Farkların İncelenmesi*

		Varyans Eşitliği Levene Test				
		F	Sig.	t	df	Sig (2-tailed)
<b>Yönetmelik-1</b>	Eşit Sayılan Varyans	17,092	0,000	-10,370	386	0,000
	Eşit Sayılmayan Varyans			-8,955	121,415	<b>0,000</b>
<b>Yönetmelik-2</b>	Eşit Sayılan Varyans	9,643	0,002	-11,823	386	0,000
	Eşit Sayılmayan Varyans			-10,075	102,226	<b>0,000</b>
<b>Yönetmelik-3</b>	Eşit Sayılan Varyans	5,170	0,024	-8,470	386	0,000
	Eşit Sayılmayan Varyans			-8,411	365,541	<b>0,000</b>
<b>Yönetmelik-4</b>	Eşit Sayılan Varyans	0,667	0,415	-8,354	386	<b>0,000</b>
	Eşit Sayılmayan Varyans			-7,147	36,200	0,000
<b>Yönetmelik-5</b>	Eşit Sayılan Varyans	0,740	0,390	-6,901	386	<b>0,000</b>
	Eşit Sayılmayan Varyans			-5,675	27,333	0,000
<b>Yönetmelik-6</b>	Eşit Sayılan Varyans	4,847	0,028	-6,124	386	0,000
	Eşit Sayılmayan Varyans			-6,092	370,439	<b>0,000</b>
<b>Yönetmelik-7</b>	Eşit Sayılan Varyans	18,445	0,000	-10,282	386	0,000
	Eşit Sayılmayan Varyans			-8,977	146,549	<b>0,000</b>

Regresyon analiziyle yönetmelik etkinliği ile iş doyum arasında oluşan etkinin yüzde değeri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuçlar tablo 7 ve 8 de görülmektedir.

*Tablo 7: Regresyon Analizi İçin Anova Testi Sonuçları*

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>Regresyon</b>	77,291	1	77,291	221,580	,000 <sup>b</sup>
<b>Artan</b>	130,644	386	0,349		
<b>Toplam</b>	211,936	387			

İş doyumunu üzerinde yönetmelik etkinliğinin etkisini incelemek için oluşturulan modelde,  $P < 0,05$  çıkması modelin anlamlı olduğunu, yönetmelik etkinliği değişkeninin iş doyumunu anlamlı şekilde açıkladığını göstermektedir.

Tablo 8: Regresyon Analizi

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Değişim	F Değişim	F Değişim Anlamlılık
0,604 <sup>a</sup>	<b>0,365</b>	0,363	,365	221,580	0,000

Yönetmel etkinliğin (bağımsız değişken), iş doyumunu (bağımlı değişken) açıklama düzeyinin incelenmesi için yapılan analiz sonucunda R2 değeri incelendiğinde 0,365 değeri ile %36'lık bir etkinin olduğu görülmektedir. İş doyumunda oluşan %36'lık değişim yönetmel etkinlikten kaynaklanmaktadır. Meydana gelen bu değişimin oranı göz ardı edilemeyecek boyuttadır. Otel işletmesi yöneticileri, çalışanlarının iş doyumunu üst seviyelere taşımak için, işletmelerini yönetirken sağladıkları koşullarda daha etkin olmak için çaba harcamalıdır.

### 5. Sonuç

Her işletme için olduğu gibi otel işletmelerinde de önem taşıyan konulardan biri iş doyumudur. İşgörenlerin iş doyumları ve yöneticilerin yönetmel etkinlikleri hakkında sonuç elde etmek amacı ile yapılan çalışma sonucunda iş doyumunu konusunda gelir seviyesi ve işletmedeki pozisyona göre farklılıklar oluşabildiği sonucu elde edilmiştir. Çalışanların gelir durumları asgari ücret ve asgari ücretin altında olan seviyeden üst seviyeye yükseldikçe, iş konusunda elde edilen doyumda farklılık oluşmaktadır. Yapılan işler sonucu kazanılan gelir işten sağlanabilecek doyum ile ilişkili olan değişken durumundadır. İş doyumunu işletme içinde sahip olunan pozisyon bakımından da farklılık göstermektedir. Meydana gelen bu farklılık belirgin şekilde kat hizmetleri çalışanları ile muhasebe çalışanları arasında gerçekleşmektedir. Bunun sebebi departmanlar arasında meydana gelebilen farklar (iş ortamı, iş yükü, iş tanımı vb. farklılıklar) olabilmektedir. Bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için işletme yöneticilerine yük düşmektedir. Farklı bölümlerde çalışan kişilerin iş için maruz kaldığı koşullar mevcut imkanlar kullanılarak eşit düzeyde tutulmaya çalışılmalıdır. Her departmanın kendi içinde en iyi koşullara sahip olması sağlanabilir. Bu şekilde ortaya çıkabilecek farkların önüne geçilmesi sağlanır.

İş doyumunu ile yönetmel etkinlik arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi için yapılan t testleri sonucunda; çalışanlarının düşüncelerine değer veren, çalışanlara kendini geliştirmek için imkan tanıyan, çalışanların başarılarını ödüllendirmekte olan, sosyal güvenlik primlerini eksiksiz ödeyen, aylık ücretlerini eksiksiz yatıran, çalışanlara terfi imkanları sunan, çalışanların iş koşullarını her zaman daha iyi hale getirmeye çabalayan ve bu yöntemler sayesinde yönetmel etkinliklerini iyi seviyelerde tutmaya çabalayan işletmelerde çalışanların iş doyumunu puanları tam tersi olan durumdaki işletmelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma sonucunda yönetmel etkinliğin iş doyumunu üzerinde ortaya çıkan etkisi %36 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışanların iş hakkındaki düşüncelerinde, işletmenin takip ettiği yönetim davranışları toplamının ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. İşletmeler yönetim anlayışlarını sürekli daha iyi hale getirmek için çaba harcamalıdır. Yönetmel olarak etkin duruma gelen işletmeler, iş doyumunu konusunda da etkin hale gelebilir. İşletme geleceği için iş doyumuna ulaşmış çalışanların varlığı şarttır. Bu çalışanlar, işlerinin gerekliliklerini kurumlarına bağlı şekilde yerine getirecektir.

Çalışmamızda elde edilen sonuçlar daha önce yapılmış olan bazı çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu olsa da, (Taylor ve Tashakkori, 1995; Tsai, 2011; Voelck, 1995; Koustelios, 2001; Uppal, 2005; Taşdan ve Tiryaki, 2008; Artık, 2009; Ilıcak, 2009; Çelik vd., 2015, Kaya ve Oğuzöncül, 2016); bazı çalışmaların sonuçları ile uyumsuzdur (Herzberg vd., 1959; Ang vd., 1993; Voelck; 1995; Winstead, 1995; Lam vd., 2001; Akçadağ ve Özdemir, 2005; Kingir, 2006; Chen,



2007; Toker, 2007) meydana gelen bu farklılık; çalışmada kullanılan değişkenlerden, uygulama zamanından ya da uygulanan bölgeler arasındaki farklılıktan kaynaklanıyor olabilir.

İş doyumunun günümüz iş dünyası içinde büyük önem taşıyan konulardan biri olması göz ardı edilemeyecek gerçeklerdendir. Turizm sektörü hizmet sektörü içindeki yeri ve iş dünyasında sahip olduğu önem ile yapılan araştırmalara konu olmayı hak etmektedir. Yapılan bu çalışmada turizm sektörünü başarıya ulaştırmak için en etkin faktör olan turizm sektörü çalışanlarının iş doyumunda etkisi bulunan çeşitli demografik değişkenlerin incelenmesi, yönetsel etkinliğin ele alınması ve iş doyumunu ile yönetsel etkinlik ilişkisinin incelenmesi amacıyla temelde iki hipotez ortaya konmuştur. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Yönetsel etkinlik iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

H2: İş doyumunu bazı bireysel özellikler bakımından farklılık gösterebilir.

Yapılan araştırma sonucunda H1 hipotezi kabul olurken, H2 hipotezinin kısmı olarak kabul olduğu söylenebilir. Farklılığa neden olan değişkenlerin; gelir seviyesi ve işletmede sahip olunan pozisyon olduğu ortaya konmuştur.

Benzer konularda çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılar ve konaklama işletmesi yöneticileri için çeşitli öneriler ortaya koymak gerekirse iş doyumunun çalışma hayatı içindeki yerinin farkında olunmalı, öncelikle çalışanların memnuniyeti üzerinde durulmalıdır. Bu durum işletmeyi tercih eden müşterilerin tercihleri üzerinde de etkili olacaktır. Benzer konularda yapılacak olan çalışmalarda anket tekniğinin uygulanması için tercih edilecek olan zamanın turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu sezonlarda olması daha büyük örneklem boyutlarına ulaşılmasını kolaylaştırabilir. İlerde yapılması düşünülen çalışmalar farklı bölgeleri ve daha fazla sayıda ili içerecek biçimde tasarlanabilir.

## Kaynaklar

- Ahsan, Nilufar; Abdullah, Zaini; Fie, David, Yong, Gun; Alam, Syed, Shah (2009), "A Study of Job Stress on Job Satisfaction Among University Staff in Malaysia: Empirical Study", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 8, No. 1, 121-131.
- Akıncı, Zeki (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, C. 2, S. 4, 1-25.
- Akçadağ, Sibel; Özdemir, Ekrem (2005), "İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 10, S. 2, 167-193.
- Aksayan, Seçil. (1990), *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- Ang, Kong, Beng; Chye, Tee, Goh; Hian, Chye, Koh (1993), "The Impact of Age on the Job Satisfaction of Accountants", *Personnel Review*, Vol. 22, No. 1, 31-39.
- Arı, Erkan (2015). "Öğretmenlerin İş Doyumlarının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Araştırılması", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 8, S. 39, 549-565.
- Artık, Selçuk (2009), *Yönetmel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Aşan, Öznur; Aydın, Eren Miski (2006), *Örgütsel Davranış*, (Ed. Halil Can), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Bağcı, Zübeyir; Mohan Bursalı, Yeliz (2015), "Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma", *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 6, S. 10, 69-90.
- Baş, Türker ve Kadir, Ardiç (2002), "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, C. 17, S. 198, 72-81.
- Başaran, İbrahim, Ethem (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, İbrahim Ethem (2000), *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baysal, A., Can; Tekarslan, Erdal (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, İstanbul: Nadir Kitap.
- Bingöl, Dursun (1995), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Braun, Susanne; Peus, Claudia; Weisweiler, Silke; Frey, Dieter (2013), "Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A multilevel mediation model of trust", *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, No. 1, 270-283.
- Büyükgöze, Hilal; Özdemir, Murat (2017), "İş Doyumu ile Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 18, S. 1, 311-325.  
DOI: 10.17679/inuefd.307041.
- Chen, Ling, Hsiu (2007), "Job Satisfaction Among Information System (IS) Personnel", *Computers in Human Behavior*, Vol. 24, No. 1, 105-118.
- Çelik, Sedat; Dedeoğlu, Bekir, Bora & İnanır, Ali (2015), "Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations", *Ege Akademik Bakış*, C. 15, S.1, 53-63.
- Davis, Keith (1988), *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çev. Kemal Tosun), İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İlhan (1997), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın.
- Eren, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım.
- Filiz, Zeynep (2014a), "Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 10, S. 23, 157-172.
- Filiz, Zeynep (2014b), "An Analysis of the Levels of Job Satisfaction and Life Satisfaction of the Academic Staff" *Social Indicator Research*, Vol. 116, No. 3, 793-808.
- Futrell, Charles, M; A. Parasuraman (1984), "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, 33-40.
- Gibson, James, L.; Ivancevich, John, M.; Donnelly, James, H. (2000), *Organizations – Behavior – Structure – Processes*, 10th Ed., Boston: McGraw-Hill.
- Hechanova, Regina, M.; Alampay, Ramon, Benedicto. A.; Franco, Edna, P. (2006), "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance among Filipino Service Workers", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 9, No. 1, 72-78.
- Herzberg, Frederic; Bernard, Mausner; Barbara, B., Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, Transaction Publishers (Originally Published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc.), New Jersey.

- Hinić, Darko; Grubor, Jelena; Brulić, Lida (2017), "Followership Styles and Job Satisfaction in Secondary School Teachers in Serbia", *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 45, No. 3, 503-520.  
doi: 10.177/1741143215623787.
- Horozoğlu, Şenol (1995), *Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ilıcak, Emin (2009), *Liderlerin Yönetmel Davranışları ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Ilies, Remus; Timothy, A., Judge (2002), "Understanding the Dynamic Relationships among Personality, Mood and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, No. 2, 1119-1139.
- İncir, Gülten (1990), *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: MPM Yayınları.
- Kalaycı, Şeref (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları.
- Kara, Merve, Miray (2010), *The Relation of Job Satisfaction with Happiness and Success Level*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaya, Ferit; Oğuzöncül, Ayşe, Ferdane (2016), "Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler", *Dicle Medical Journal/Dicle Tıp Dergisi*, C. 43, S. 2, 248-255.
- Kaya, İlke (2007), "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 2, 355-372.
- Kelner, Steve (1998), "Managing the Climate of a TQM Organization", *Center for Quality of Management Journal*, Vol. 7, No. 1, 31-37.
- Khan, Ali, Umar (1991), *Satisfaction of Secondary School Administrators with Their Work in Pakistan*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Kingır, Said (2006), "Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetmel Sorunlar", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 15, 457-481.
- Kim, Woo, Gon; Jerrold, K. Leong; Yong-Ki, Lee (2005), "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant", *International Hospitality Management*, Vol. 24, No. 2, 171-193.
- Kline, Rex (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3. Baskı, New York: The Guilford Press.
- Koçel, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koustelios, D., Athanasios (2001), "Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15, No. 7, 354-358.
- Kuşluyan, Zeynep; Kuşluyan, Salih (2005), "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 16, S. 2, 183-203.
- Lam, Terry; Tom, Baum; Ray, Pine (2001), "Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 1: 35-42.
- Loscocco, Karyn A. (1990), "Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men", *Work and Occupations*, Vol. 17, No. 2, 152-177.
- Lu, Hong; E. While Alison; K. Louise, Barriball (2005), "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 42, No. 2, 211-227.
- Muchinsky, Paul, M. (2002), *Psychology Applied To Work*, 6th Ed., Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Nakip, Mahir (2003), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS destekli) Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Oshagbemi, Titus (2000), "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", *International Journal of Social Economics*, Vol. 27, No. 3, 213-226.
- Oshagbemi, Titus (2000), "Satisfaction with Co-Workers Behaviour", *Employee Relation*, Vol.22, No. 1, 88-106.
- Saari, Lise, M.; Timothy A. Judge (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, 395-407.
- Spector, Paul, E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, London Sage Publications.

- Sun, H., Özlem (2002), *İş Doymu Üzerine Bir Araştırma: TCMB, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, TCMB, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Tarlan, Deniz; Tütüncü, Özkan (2001), "Konaklama İşletmelerinde Başarı Değerlemesi ve İş Doymu Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 3, S. 2, 141-163.
- Taşdan, Murat; Tiryaki, Eda (2010), "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doymu Düzeylerinin Karşılaştırılması", *Eğitim ve Bilim*, C. 33, S. 147, 54-70.
- Tayfun, Ahmet; Tekbalkan, Murat (2014). "Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doymu: Ankara'da Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 63-78.
- Taylor, Dianne; Tashakkori, Abbas (1995), "Decision Participation and School Climate as Predictors of Job Satisfaction and Teachers' Sense of Efficacy", *Journal of Experimental Education*, Vol. 63, No. 3, 217-230.
- Telman, Nursel; Ünsal, Pınar (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Toker, Boran (2007), "Konaklama İşletmelerinde İş Doymu: Demografik Değişkenlerin İş Doymu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", *Journal of Yasar University*, C. 2, S. 6, 591-614.
- Tsai, Yafang (2011), "Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction", *BMC Health Services Research*, Vol. 11, No. 1, 98.
- Uppal, Sharanjit (2005), "Disability, Workplace Characteristics and Job Satisfaction", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 4, 336-349.
- Ülgen, Hayri; Mirze, S. Kadri (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 8. Baskı, İstanbul: Beta.
- Vieira, Jose, A. Cabral. (2005), "Skill Mismatches and Job Satisfaction", *Economic Letters*, Vol. 89, No. 1, 39-47.
- Voelck, Julie (1995), "Job Satisfaction Among Support Staff in Michigan Academic Libraries", *College and Research Libraries*, Vol. 56, No. 2, 157-170.
- Winstead, Barbara; Derlega, Valerian; Montgomery, Melinda; Pilkington, Constance (1995), "The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction" *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 12, No. 2, 199-215.
- Yelboğa, Atilla (2012), "Örgütsel Adalet ile İş Doymu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, C. 12, S. 2, 171-182.
- Yener, Serdar (2018), "Psikolojik Rahatlık Algısının Otantik Liderliğin Sinizmin Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 13, S. 1, 1- 14.

## Extended Summary

### The Impact of Managerial Effectiveness on Job Satisfaction at Small and Medium-Scale Hotels: The Example of Western Black Sea

Technological developments have caused great changes in the life of society, and with the rapidly developing mechanization after the Industrial Revolution, the value of personnel management has increased even more in order to provide optimum benefit in production. In this context, in order to achieve the objectives of the organization, it is necessary to place emphasis on the job satisfaction of the employees. Because an employee who has achieved job satisfaction completes his commitment to the organization and, as a requirement of this, is motivated and endeavors with all his strength in line with the interests of the organization.

Tourism is one of the sectors that embody organizational structures in which job satisfaction is of great importance. Tourism is a labor-intensive industry. In this sector where people serve people, job satisfaction is gaining more importance with each day in order to ensure organizational commitment. Managerial effectiveness is very important in employee satisfaction. Therefore, in this study, the main purpose of the research is to measure the effect of managerial effectiveness on the job satisfaction of the employees. Another aim is to reveal whether there is a statistically significant difference in the job satisfaction of the employees according to their individual characteristics.

In line with these purposes, two hypotheses have been proposed. The first hypothesis put forth is: "managerial effectiveness affects job satisfaction positively;" and the second hypothesis is: "job satisfaction differs in terms of certain individual characteristics." Small and medium-sized hotels play an important role in the realization of tourism activities. Therefore, in this study, small and medium-sized hotels were determined as the field of application for the managerial effectiveness and job satisfaction variables that were addressed. While small and medium-sized hotels continue their activities, the job satisfaction of the employees must be sufficient for the achievement of the organizational goals. This is solely considered to be in parallel with the success of the managers in their managerial activities. Thanks to the balance between these two variables, businesses can continue to carry out their activities successfully.

In order to search for answers to the hypotheses put forward in line with the purposes of the study, the quantitative research approach was considered as the appropriate choice. The questionnaire technique was preferred as the data collection tool. The questionnaire used in the study consists of three parts. In the first part, there are questions about demographic features; in the second part, there are statements about administrative effectiveness; and in the third part, there are statements about job satisfaction. The questions and statements in the first two sections were created by the authors by making use of theses, articles and scientific literature for the purposes of the research. In the third part, a scale that had previously been validated and proven reliable in another study was used.

Small and medium-sized hotel employees in seven provinces of the Western Black Sea Region were preferred as the research universe. Since all employees cannot be reached due to time limitations and economic reasons, the sampling method was used and an easy sampling method was preferred. The most important reason for choosing this sampling method is that the number of employees differs parallel to the high and low seasons and the exact number cannot be determined. A total of 500 employees were wanted to be reached. However, 402 of the distributed questionnaire forms were returned. 388 of these forms were found to be useful on the grounds that there were incomplete and incorrect information on the rest of the questionnaires, and analyses were carried out on these 388 questionnaire forms.

The data obtained were subjected to reliability analysis, frequency analysis, t-test, ANOVA and regression analysis through the SPSS package program. As a result of the reliability analysis, the scales used were determined to be highly reliable. Parametric tests were decided to be used by examining the flatness and distortion values of the data. As a result of the analysis, it was revealed that most of the participants were male, single and in the 18-25 age group, and worked for minimum wage in terms of income. As a result of the percentage and frequency analysis; it has been concluded that business managers care about the thoughts of their employees, provide them with the opportunity to develop, pay their salaries and social security premiums regularly, and have regular permit practices. However, it has also been concluded that business managers fall behind in rewarding individual achievements and providing promotion opportunities. As a result of the t-tests, it was concluded there was no statistically significant difference in the job satisfaction of the employees according to gender, marital status, and educational status; whereas, there were statistically significant differences according to income level. As a result of ANOVA tests, it was concluded there was no statistically significant difference in the job satisfaction of the employees in regard to age; while there was a statistically significant difference according to their position in the enterprise.

As a result of the t-tests carried out in order to measure the differences that might occur according to the managerial effectiveness statements in job satisfaction; it was concluded that the managerial opportunities positively impact

the job satisfaction of the employees. As a result of the regression analysis, it was concluded that the managerial efficiency explained job satisfaction in a meaningful way. This impact turned out to be 36%. In other words, the 36% change in job satisfaction results from managerial effectiveness.

While the first hypothesis put forward was accepted as a result of the analyses performed in the study, the second hypothesis was partially accepted. The reason for the differences observed was presented as the income level of the employees and their position at the enterprise. Managers must administer wage arrangements in the best way to keep the job satisfaction of their employees at the highest level. The differences that occur due to the position held in the enterprise may be due to the physical difficulties of the work performed. Various suggestions have been made to hospitality executives and researchers who will conduct research on similar topics.



# Algılanan Örgütsel Politikanın Ardılları Üzerine Ulusal Yazın Bağlamında Bir Meta-Analiz Çalışması<sup>1</sup>

Deniz Dirik<sup>2</sup>  
Hakkı Okan Yeloğlu<sup>3</sup>

## Algılanan Örgütsel Politikanın Ardılları Üzerine Ulusal Yazın Bağlamında Bir Meta-Analiz Çalışması

## A Meta-Analysis of the Outcomes of Perceived Organizational Politics in the Context of Turkish Organizational Behavior Literature

### Öz

Bu çalışmanın amacı, örgütsel politika algılarını (AÖP), Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar üzerinden sistematik bir biçimde değerlendirmektir. Bu bağlamda, örgütsel politika algılarının ardıllarının tespit edilmesi ve ulusal yazın kapsamında, örgütsel politika algılarının çeşitli birey/örgüt düzeyi değişkenlerle nasıl ilişkilendiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, Ulakbim TR Dizin, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Academic Search Complete, Business Source Complete, Emerald Insight, ERIC, DOAJ, IEEE XploreDigital Library, JSTOR, PsycINFO, Sage Journals Online, Science Direct, Springer Link, Taylor and Francis Online Journals, Wiley Online Library, Clarivate Analytics (Web of Science) veri tabanlarında yer alan dergiler ile Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İşletmecilik Kongresi ve Örgütsel Davranış Kongresi bildiri kitaplarında belirlenen anahtar sözcükleri içeren bildiriler, makaleler ve tezler taranmıştır. 18 farklı çalışmadan edinilen 33 bireysel veri üzerinden CMA yazılımı ile gerçekleştirilen analizler neticesinde, algılanan örgütsel politikanın ihmalkârlık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile pozitif yönde ve zayıf-orta düzeylerde ilişkili olduğu; özdeşleşme, iş tatmini ve bağlılık ile negatif yönde ve orta düzeylerde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Politika, Ulusal Örgütsel Davranış Yazını, Meta-analiz

### Abstract

The purpose of this study is to make a systematic analysis of the studies on perceived organizational politics (POPs) in Turkish organizational behavior literature. In this context, the study attempts to identify the individual/organizational level outcomes of POPs as well as to explore the direction and strength of variable-level correlations. To that end, we searched for papers and articles including the designated keywords in the National Academic Network and Information Center, The Council of Higher Education Thesis Center, Academic Search Complete, Business Source Complete, Emerald Insight, ERIC, DOAJ, IEEE XploreDigital Library, JSTOR, PsycINFO, Sage Journals Online, Science Direct, Springer Link, Taylor and Francis Online Journals, Wiley Online Library, Clarivate Analytics (Web of Science) and the Books of Proceedings of the National Congress on Management and Organization, Business Congress and the Congress on Organizational Behavior. We conducted the meta-analysis on a sample of 18 different studies involving 33 unique data sets using Comprehensive Meta-Analysis software. According to our findings, perceived organizational politics is positively correlated with negligence, intention to leave, and burnout at small-to-moderate effect sizes, and is negatively correlated with identification, job satisfaction and commitment at a moderate level.

**Keywords:** Perceived Organizational Politics, National Organizational Behavior Literature, Meta-analysis

## 1. Giriş

Politika, toplumsal ve örgütsel hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. Örgütsel davranış alanında “Politika nedir?” sorusunun cevabı farklı yazarlar tarafından sürekli olarak aranmıştır. Örgütsel politika, iki farklı bakış açısıyla, kimi zaman örgütlerin karanlık yüzü, kimi zaman ise arzulanan sonuçlara ulaşmayı sağlayan bir araç olarak değerlendirilmiştir (Yüksel, 2013). Politik davranışlar, yoğunlukla “karanlık” tarafına vurgu yapılan, kişinin kendi çıkarını maksimize etme çabasıyla ilişkilendirilen, örgütün etkililiğine zarar veren ve iş çevresini olumsuz etkileyen davranış-

<sup>1</sup> Bu çalışmanın öncü bir versiyonu, 2-3 Kasım 2018 tarihinde Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi tarafından düzenlenen 6. Örgütsel Davranış Kongresinde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü. deniz.ispirli@cbu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-7652-5079>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Başkent Üniversitesi İİBF, Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü. okany@baskent.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-9424-3094>



lar olarak tanımlanmaktadır (Atınç vd., 2010; Ferris ve King, 1991). Her ne kadar politik davranışlar olumludan olumsuzu geniş bir yelpazede sonuçlar doğursa da insanların, nesnel gerçeklikten ziyade algılar üzerinden davranışlarını yönlendirdikleri (Ferris vd., 1989) önermesi uyarınca, politik davranışların kendisinden öte nasıl algılandığı akademik araştırmaların odağını oluşturmuştur (Ferris vd., 2002). Politika kavramının müphem olduğu ölçüde içeriksel olarak kapsamlı bir kavram olan örgütsel politika, söylenen sözler ve sergilenen davranışlar kadar söylenmeyen sözler ve sergilenmeyen davranışları dahi kapsadığından, karmaşık ve çetrefillidir (Mohan-Bursalı, 2008). Nitekim örgütsel kararlar, dağıtılan kaynaklar, terfi, maaş, yönetici ve akranlar hakkında sarf edilen sözler ile örgüt içerisinde alınan kararları, kaynakların paylaşımını, terfi süreçlerini ve iş arkadaşlarını etkileme amaçlı her türlü eylem, politikanın sınırlarına dâhildir. Yine, bir durum karşısında çeşitli gerekçelerle sessiz ve eylemsiz kalmak da bir o kadar politik bir davranış olabilmektedir (Mohan-Bursalı, 2008). Birey veya kliklerin, örgütsel (kıt) kaynakların dağıtımı için rekabet ederken stratejiler ve amaçlar ürettikleri süreç (Ertekin ve Yurtsever Ertekin, 2003:2) şeklinde tanımlanan örgütsel politika, genellikle kişisel çıkarları korumak ve geliştirmek üzere sergilenen davranışlar olarak yorumlanmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992).

Mayes ve Allen (1977:675'ten aktaran Mohan-Bursalı, 2008), örgütsel politikayı, "*örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi*" şeklinde tanımlamaktadır. Pfeffer'a (1981: 7) göre örgütsel politika, seçimlere ilişkin belirsizlik veya anlaşmazlık olduğu durumlarda, kişisel amaçları gerçekleştirmek üzere gücü ve kaynakları ele geçirmek için kalkışılacak her türlü eylem olarak tanımlanmaktadır. Porter, Allen ve Angle (1981: 359) örgütsel politikayı, kişilerin ve grupların çıkarlarını korumaya yönelik, ihtiyari ve diğerlerinin çıkarlarına tehdit oluşturan sosyal etkileme girişimleri olarak nitelemektedir. Tanımların ortak noktası ise örgütsel politikanın olumsuzluğudur. Nitekim Gandz ve Murray (1980) çalışmasına göre yöneticilerin %93'ü örgütsel politikanın varlığını olağan görmekte; %89'u başarılı yöneticilerin iyi politikacılar olması gerektiğini düşünmekte ve %70'i politik davranmanın örgütlerde ilerlemek için gerekli olduğunu savunmaktadır. Yine bu yöneticilerin %55'i politikanın verimliliğe zarar verdiğini, %48'i de tepe yönetimin politikayı örgütten uzaklaştırması gerektiğini düşünmektedir. Buna göre, politika, örgütler ve bireyler için gerekli ancak bir o kadar da hoşlanılmayan bir kavramdır.

Olumlu sonuçlara ulaşmak veya olumsuz sonuçlardan kaçınmak adına uygulanan kişiler arası bir etki olarak tanımlanan ve olumsuz yönüne vurgu yapılan politika, örgütsel alanda istenmeyen birtakım iş çıktıları ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel politika algılarının sonuçları üzerine uluslararası yazında yapılan bir meta-analiz çalışmasında (Miller vd., 2008) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın olumsuz ilişkilenen sonuçları teşkil ettiği ve iş stresi ile işten ayrılma niyetinin olumlu etkileşen çıktılar olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgüt ortamını politik olarak algılamaları, adalet ve güven duygularını sarsabilmekte; işten ayrılma niyeti, düşük performans, azalan vatandaşlık ve iş doyumunu, azalan bağlılık ve artan iş stresi, iş kaygısı, psikolojik gerilim gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Chang vd., 2009; Eryılmaz ve Altın-Gülova, 2017; Ferris vd., 1989). Aksine örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel adalet gibi çeşitli değişkenler ise bireylerin politikaya yönelik olumsuz algılarını azaltabilmekte ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Olası negatif sonuçlara ilişkin güçlü bulgular veri iken, örgütsel politik algılardan ileri gelen faktörlerin tespit edilmesi, örgütler için önem arz etmektedir. Ancak, bireysel ampirik araştır-

malardan elde edilen tekil verilerin oy sayma (*vote counting*) yöntemiyle değerlendirilmesi şeklinde karşımıza çıkan bu türden değerlendirmeler (Ferris vd., 2002) algılanan örgütsel politikanın ilişkili olduğu değişkenleri tespit ve bu değişkenlerle ilişkisinin yönünü ve gücünü yordamada yetersiz kalabilmektedir (Atınç vd., 2010). Tüm bu ilişkili değişkenler arasında hangisinin algılanan örgütsel politikanın en önemli sonucu olduğu ise yine tekil araştırmalarla yanıtlanamayacak bir sorunsal olarak durmaktadır. İşte meta-analiz, algılanan örgütsel politika konusuna ilişkin biriken alanyazının sistematik biçimde incelenerek bulguların süzülmesini ve istatistiki olarak anlamlı/güçlü çıkarımlar ve genellemeler yapılmasını sağlayacak bir yöntem olarak, sözü edilen eksikliği giderebilecek bir çerçeve sunmaktadır.

Özellikle ulusal yazına konu olan çalışmalar arasında, algılanan örgütsel politika konusunda önde gelen çalışmalara imza atan Ferris ve arkadaşlarının (2002) bütüncül modelinde işaret edildiği şekilde kapsamlı ampirik araştırmalar bulunmamaktadır. Dahası, bu modelin ulusal bağlamda geçerliliğini sorgulayan herhangi bir kuramsal tartışmaya, kavramın ampirik olarak ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirme çalışmasına veya algılanan örgütsel politikaya dair çalışmalar üzerinden ulusal bağlamda gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışmasına rastlanmamıştır. Bu durum, algılanan örgütsel politikaya ilişkin akademik çabaların bütünleştirilmesi ve genel bir çerçeve çizilmesi ihtiyacını gündeme getirmektedir. Nitekim Hunter ve Schmidt (2004) bilimsel bir sorunu ele almada tekil çalışmaların kaçınılmaz biçimde yetersiz kaldığını, ancak ve ancak bu türden çalışmaların bir araya getirilmesiyle anlamlı bilgilere ulaşılabileceğini önermektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, örgütsel atmosfere ilişkin çalışan görüşlerinin bir yansıması olan örgütsel politika algılarını, Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar üzerinden sistematik bir biçimde değerlendirmek ve gözden geçirmek şeklinde belirlenmiştir. Örgütsel politika algılarının ardıllarının tespit edilmesi ve ulusal yazın kapsamında, örgütsel politika algılarının çeşitli birey/örgüt düzeyi değişkenlerle nasıl/ne düzeylerde ilişkilendiğinin belirlenmesi çalışmanın başlıca amacıdır. Bu şekilde, algılanan örgütsel politikanın kuramsal ve pratik doğurgularının tespit edilmesi, uygulamacılar açısından politika algılarının zararlı etkilerinin azaltılması yolunda atılabilecek adımların tespitini sağlaması; kuramcılar açısından ise yazına ilişkin boşlukların tespiti ve gelecek çalışmalara yön verilmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın, başta algılanan örgütsel politika yazının sistematik bir özetini sunarak, ulusal yazında en sık ilişkilendirilen sonuç değişkenlerini tespit etmesi; farklı değişkenlerle ilişkilerin yönünü ve gücünü istatistiki ve bütüncül veriler ışığında ortaya koyması; algılanan örgütsel politikanın ölçümünde en sık kullanılan ölçüm araçlarını saptaması; hem ulusal yazının kuramsal katkı düzeyini yansıtması hem de gelecek çalışmalara rehberlik etmesi açılarından yazına katkı sunması hedeflenmektedir.

Çalışmanın yanıt aradığı temel araştırma soruları şu şekildedir:

1) *Ulusal yazın bağlamında, algılanan örgütsel politika en sık hangi sonuç değişkenleriyle ilişkilendirilmektedir?*

2) *Algılanan örgütsel politika, bu sonuç değişkenleriyle nasıl ve ne düzeylerde bir ilişki göstermektedir?*

3) *Ulusal yazın bağlamında, algılanan örgütsel politikadan doğan kişi/örgüt düzeyi sonuç değişkenlerinin kümesi nedir ve kuram/pratik açısından vargıları nelerdir?*

Bu sorulara yanıt aranırken, bir taraftan da Ferris ve arkadaşlarının (2002) örgütsel politika modeli ışığında, ulusal yazında örgütsel politika konusunda yapılan çalışmaların farklılıklarının ve eksiklerinin tespit edilmesi ve gelecek araştırmalara yön tayin edilmesi amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Ferris ve arkadaşlarının (1989) algılanan örgütsel politika konusunda geliştirdikleri kuramsal model, konuya ilişkin öncülleri, ardılları ve dolaylı etkileri niteleyen en kapsamlı ve öncü model olmuştur. Akabinde, Kacmar ve Ferris (1991) ile Ferris ve Kacmar (1992), algılanan örgütsel politikanın ölçümünde sıklıkla kullanılan POPS (perceived organizational politics scale) ölçeğini geliştirmişlerdir. Ferris ve arkadaşlarının (2002) daha sonra güncelledikleri algılanan örgütsel politika modeli ise hâlihazırda konuya dair en kapsamlı kuramsal model durumundadır. Buna göre, algılanan örgütsel politikanın önde gelen ardılları arasında iş tatmini, iş kaygısı/stresi, geri çekilme (devamsızlık ve işten ayrılma ile işten ayrılma niyeti gibi örüntüler), örgütsel bağlılık, adalet, güven, örgütsel sinizm, iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve politik davranışlar bulunmaktadır. Bu sonuç değişkenlerini etkileyen düzenleyiciler ise algılanan kontrol, anlayış, belirsizliğe tolerans, genel öz yeterlilik, göreve ilişkin öz yeterlilik ve politik yeti olarak sıralanmaktadır (Ferris vd., 2002). Ulusal yazında pek dikkate alınmadığını gördüğümüz model, uluslararası yazın bağlamında gerçekleştirilen meta-analiz çalışmalarına da kılavuzluk etmektedir (Atınç vd., 2010).

Örgütsel politika algıları, ulusal yazında çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilerek çok defa incelenmiştir. Başar ve arkadaşlarının (2015) çalışması, örgütsel alanda politik algıların işten ayrılma niyetini, ihmalkârlığı ve tükenmişliği pozitif olarak; iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeyi ise negatif olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada Başar ve Basım (2016), hemşire örneklemini üzerinde, algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti, ihmalkârlık ve tükenmişlik ile pozitif ilişkilerini ortaya koymuşlardır. Aksoy ve Erdil (2018), algılanan örgütsel politikanın öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayhan ve Gürbüz (2014) kamu çalışanlarının örgütsel politika algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını, prosedür adaletini ve etkileşim adaletini olumsuz yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Ayhan (2013) tez çalışmasında, algılanan örgütsel politika ile örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Beyaz yakalılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre, algılanan örgütsel politika örgütsel adalet algılarının tüm boyutları ile negatif ve işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir. İşcan (2005) örgütsel politika algılarının çalışanların örgütsel adalet algılarını azalttığını ve işten ayrılma niyetlerini artırdığını belirlemiştir. Başar ve Basım (2015) çalışmasında, algılanan örgütsel politikanın özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkide üstlendiği düzenleyicilik rolü incelenmiş ve politika algılarının iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. Eryılmaz ve İspirli (2014) çalışması da politika algıları ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Daskin ve Tezer (2012), turizm sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, politika algılarının işten ayrılma niyetini olumlu yordadığını tespit etmişlerdir. Başar ve Varoğlu (2016), örgütsel politika algılarının işten ayrılma niyetine ve ihmalkârlığa yol açtığını belirlemişlerdir. Karatepe ve arkadaşları (2011), politika algılarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Dirik ve arkadaşlarının (2016) üretim sektöründe çalışan beyaz yakalı örnekleminde gerçekleştirilen çalışmada, algılanan örgütsel politikanın bağlamsal performans ve iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Eryılmaz ve arkadaşlarının (2015) çalışması da politika algılarının bağlamsal performansı negatif etkilediğini doğrulamıştır.

Ulusal yazında yer alan çalışmaların hipotezlerine konu edilen değişkenler arası ilişkiler, bu çalışmanın da çıkış noktasını oluşturmaktadır. Her ne kadar ilişkilerin yönüne ilişkin varsayımlarda bulunmak kolay olsa da ilişkilerin gücünü net olarak ortaya koymak ve ulusal yazın bağ-

lamında bir model önermek meta-analiz çalışmaları ile mümkün olabilecektir. Mevcut çalışmada algılanan örgütsel politika algıları ile ilişkilendirilen değişkenlerle ilgili beklentileri şu şekilde ifade etmek mümkündür:

*AÖP-İşten ayrılma niyeti.* İşten ayrılma niyeti, çok çeşitli sebeplerle bireylerin örgütle bağlarını bitirme arzusunu ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütte kalmaya devam etseler dahi, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması başlı başına istenmeyen bir örgütsel davranış örüntüsüdür. Ferris ve arkadaşlarının (1989) çalışmasına göre yüksek düzeylerde algılanan örgütsel politikanın bireyde yarattığı hayal kırıklığı, işten ayrılma niyetini pekiştirmektedir. Farklı çalışmalarda, algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisine dair bulgular yer almaktadır ancak bu çalışmalarda bazen olumlu, bazen olumsuz, bazen ise sıfır ilişki tespit edilmiştir (Miller vd., 2008). Yazındaki yaygın kanaat ise politika algılarının işten ayrılma niyeti ile olumlu yönde ilişkilendirilmesidir.

*AÖP-İş tatmini.* Ferris ve arkadaşlarının (1989) modelinde öne çıkan en önemli ardıllar iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyeti olmuştur. İş tatmini, bireyin işe ilişkin deneyimlerinden elde ettiği pozitif duygulanımları ifade etmektedir. Çok farklı biçimlerde ölçümlenebilen iş tatmininin, algılanan örgütsel politika ile ters yönde ilişkilendirilmesi beklenmektedir (Miller vd., 2008).

*AÖP-Özdeşleşme.* Algılanan örgütsel politikanın üretim karşıtı davranışlar arasında sayılması sebebiyle pek çok pozitif örgütsel psikoloji kavramıyla negatif ilişkilendirilmesi beklenmektedir. Ancak, özdeşleşme, Ferris ve arkadaşlarının (1989) modelinde doğrudan yer almayan bir kavramdır. Ulusal yazında araştırmacılar özdeşleşme ile politika arasındaki ilişkileri irdelemişlerdir (Aksoy ve Erdil, 2018; Başar vd., 2015; Başar vd., 2017; Başar ve Filizöz, 2015). Bu çalışmada, bireyin örgütle kimliklenmesini ve kendi benliğini örgütün varlığıyla anlamlandırmasını, kaderini ve geleceğini örgütün geleceği ile bir tutmasını ifade eden özdeşleşme kavramının, algılanan örgütsel politika ile ters yönde ilişkilendirilmesi beklenmektedir.

*AÖP-İhmalkârlık.* İhmalkârlık, işten ayrılmayı çeşitli sebeplerle ertelemek zorunda kalan veya işten ayrılmayan çalışanların iş performanslarını minimum seviyeye çektikleri ve işlerini yüksek performans ya da motivasyonla yapmadıkları, memnuniyetsizliklerini ise bir şekilde örgütsel alana yansıttıkları durumu ifade etmektedir. Hatta ihmalkârlık, işten ayrılma niyetinin bir habercisi olarak değerlendirilmektedir (Başar ve Basım, 2016). Algılanan örgütsel politikanın, zaten bir şekilde örgütsel bağlarından rahatsızlık duyan ve kendilerini tehdit altında hissedilen çalışanların ihmalkârlık düzeylerine katkıda bulunacağı ve bu anlamda ihmalkârlığın, algılanan örgütsel politika ile pozitif yönde ilişkileneceği ulusal yazındaki çalışmalarda ifade edilmiştir (Başar ve Basım, 2016; Sıgı ve Başar, 2015). Bu çalışmada, algılanan örgütsel politika ile ihmalkârlık arasında pozitif yönde bir ilişki olması beklenmektedir.

*AÖP-Tükenmişlik.* Tükenmişlik, iş yaşamında deneyimlenen, iyi yönetilmemiş ve kronik stresten kaynaklanan bir sendrom şeklinde tanımlanmaktadır. Enerji yoksunluğu ve tükenmişlik duyguları, işe karşı hissedilen uzaklaşma, olumsuz duygulanım ve duyarsızlaşma ya da işe yabancılaşma ve mesleki yetkinlikteki azalma duyguları veya azalan kişisel başarı olmak üzere tükenmişliğin üç temel boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Huang vd. (2003) çalışmasında, algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmesine yol açan en önemli faktörün, çalışan bireyde ortaya çıkan tükenmişlik duyguları olduğu ifade edilmiştir. Algılanan örgütsel politikanın, bu alt boyutlardan hepsi ve genel olarak tükenmişlik duyguları ile olumlu yönde ilişkilendirilmesi, hatta çalışanların tükenmişlik duygularını artırıcı yönde rol oynaması beklenmektedir (Başar vd., 2015; Yüksek ve Bolat, 2016).

*AÖP-Bağlılık*. Bireyin çalıştığı örgüte karşı beslediği aidiyet duygusunu tanımlayan ve çok boyutlu bir kavram olan bağlılık (devam bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık gibi), algılanan örgütsel politika ile ters yönde ilişkilendirilmektedir (Ferris vd., 1989; Miller vd., 2008). Farklı alt boyutların algılanan örgütsel politika ile nasıl ilişkileneceği konusu ise özellikle ulusal yazında ihmal edilen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Prosedür

Analizlerin analizi olarak da bilinen meta-analizi, bir konu hakkında daha önce biriken yazının bütüncül bir özeti ortaya koymaya çalışan bir yöntemdir. Görece yakın bir zamanda yaygınlaşan meta-analiz çalışmaları, nicel literatür taramaları olarak da adlandırılmaktadır. Belirli kriterler bağlamında, daha önce gerçekleştirilen ampirik araştırmaların verilerinin bir araya getirilmesi ve derlenen veriden yeni çıkarımlar yapılması, meta-analizin temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, Hunter ve Schmidt'in (2004) psikometrik meta-analiz yöntemi kullanılmakta ve korelasyon değerleri üzerinden işlem ve yorumlar yapılmaktadır. Korelasyon temelli çalışmaların doğası gereği, bu çalışmaya konu olan ilişkisellik testlerinde de örtük bir nedensellik varsayımı söz konusudur. Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin istatistiki olarak anlamlılığına karar vermede, etki büyüklüğüne ilişkin güven aralıklarının alt ve üst limitlerinin sıfır değerini içermemesi kriteri gözetilmiştir. Etki büyüklüklerinin gücünü yorumlamada Cohen (1992) tarafından referans gösterilen ve aşağıda ifade edilen eşik değerler referans alınmıştır (Cohen vd., 2007).

Bu çalışmada analizler, CMA meta-analiz programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmalardan elde edilen korelasyonlar, algılanan örgütsel politika (AÖP)-işten ayrılma niyeti, AÖP-iş tatmini, AÖP-özdeşleşme, AÖP-ihkalkârlık, AÖP-tükenmişlik ve AÖP-bağlılık olmak üzere altı farklı meta-analizde değerlendirilmiştir. Çalışmada, Cohen vd. (2007) tarafından önerilen korelasyona dayalı etki büyüklükleri eşik değerleri referans alınmıştır:

- 0,00 etki büyüklüğü değeri < 0,10 ise çok zayıf düzeyde etki
- 0,11 etki büyüklüğü değeri < 0,30 ise zayıf düzeyde etki
- 0,31 etki büyüklüğü değeri < 0,50 ise orta düzeyde etki
- 0,51 etki büyüklüğü değeri < 0,80 ise güçlü düzeyde etki
- Etki büyüklüğü değeri < 0,81 ise çok güçlü düzeyde etki

Korelasyon katsayıları ve örneklem büyüklükleri kullanılarak yapılan meta-analizlerin sonuçları, toplam çalışma sayısı (k), toplam örneklem büyüklüğü (N), Fisher's Z değeri, %95 güven aralığı için korelasyon değerinin alt ve üst limitleri, heterojenlik testine ilişkin Q değeri, serbestlik derecesi ve p değerleri üzerinden incelenmiştir.

Her ne kadar heterojenlik testine ilişkin sonucun sabit etki modeli ile rassal etki modeli arasında seçim yaparken kullanılabilmesi kanısı yaygın olsa da, bu çalışmada söz konusu istatistiğin sonucundan ziyade, Field ve Gillett'in (2010) sosyal bilimler alanındaki verilerin doğasının rassal etkiler modeli kullanmayı gerektirdiği yönündeki ifadeleri kılavuz alınmıştır. Tüm meta-analizlerde rassal etki modeline göre sonuçlar raporlanmıştır.

Meta-analizlere dahil edilen çalışmalarda yayın yanlılığı olup olmadığını sınamak üzere Begg ve Mazumdar'ın (1994) sıra korelasyon testi dikkate alınmıştır. Buna göre, Kendall Tau katsayısından edinilen sonucun istatistiksel olarak anlamlı olmasının, yayın yanlılığına işaret edeceği (Field ve Gillett, 2010) kriteri gözetilmiştir.

### 3.2. Veri Analizi

Çalışmanın cevap aradığı araştırma problemlerini yanıtlamak üzere; Ulakbim TR Dizin, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Academic Search Complete, Business Source Complete, Emerald Insight, ERIC, DOAJ, IEEE XploreDigital Library, JSTOR, PsycINFO, Sage Journals Online, Science Direct, Springer Link, Taylor and Francis Online Journals, Wiley Online Library, Clarivate Analytics (Web of Science) veritabanlarında yer alan dergiler ile Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İşletmecilik Kongresi ve Örgütsel Davranış Kongresi bildiri kitaplarında yer alan Türkiye kaynaklı çalışmalarda “algılanan örgütsel politika”, “örgütsel politika algıları”, “örgütsel politika”, “*perceived organizational politics*”, “*organizational politics*”, “*perceptions of politics*”, “POPs” anahtar sözcüklerini içeren bildiriler, makaleler ve tezler taranmıştır. Ulaşılan yayınların meta-analize dahil edilmesi için a) Çalışmanın ampirik olması, b) Algılanan örgütsel politika ile birtakım öncül veya sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemesi, c) Söz konusu ilişkilerin yönüne dair bir varsayımda veya çıkarımda bulunulmuş olması, d) Korelasyon katsayılarının ve örneklem büyüklüklerinin raporlanmış olması, e) Verinin Türkiye bağlamında toplanmış olması koşulları baz alınmıştır. Algılanan örgütsel politika ile yakından ilişkili kavramlar olan politik davranışlar, politik yeti ve politik zekâ gibi unsurların ana değişken olduğu yayınların kapsam dışı bırakıldığından ayrıca emin olunmuştur. Arama sonucunda tespit edilen 52 çalışmadan bir kısmı sözü edildiği şekilde algılanan örgütsel politikayı ölçümlemediği veya ampirik bir araştırmaya dayanmadığından ya da aranan istatistiklerin raporlanmamış olması nedeniyle analize dahil edilememiştir. Bazı çalışmalarda ise aynı verinin kullanıldığı tespit edildiğinden, duplikasyon olmaması açısından çalışmalardan yalnızca biri ve tercihen hakemli dergide yayınlanan makaleler analize dâhil edilmiştir (Örneğin, Yüksel’in (2013) doktora tezinden türetilen Yüksel ve Bolat (2016) makale çalışması).

Çalışmanın başlangıcında verilerin kodlanması için oluşturulan excel sayfasında, algılanan örgütsel politika ile ilişkili değişkenin adı, yazar adı ve yayın yılı, örneklem sayısı, korelasyon katsayısı, ölçek ortalaması, standart sapma, yayın türü, örneklem türü, kullanılan ölçüm aracı ve kim tarafından geliştirildiği ve uyarlandığı, katılımcıların cinsiyet dağılımı gibi verilere yer verilmiştir. Analiz aşamasına geçildiğinde bu verilerin tümünden yararlanılmamış olmakla birlikte, çalışmaların niteliğini ve çalışmalarda ulaşılan verilerin/bulguların kalitesini tespit etmek açısından bu ayrıntılı kodlama işlemine başvurulmuştur. Yine çalışmanın başlangıcında, örgütsel politika algısının etkilendiği ve örgütsel politika algılarından etkilenen tüm birey/iş/örgüt düzeyi ilişkilerin ortaya konması hedeflenmiş olsa da araştırma kapsamında ve ulusal yazın bağlamında ulaşılan çalışmalar, örgütsel politika algılarının öncüllerinin meta-analizini yapmayı mümkün kılmamaktadır. Aydın (2015), Çınar-Altıntaş (2007), Eryılmaz ve Altın-Gülova (2017), Yüksel ve Bolat (2016), Akdoğan ve Demirtaş (2014) gibi araştırmacılar algılanan örgütsel politikayı etkileyen “örgütsel muhalefet algısı, kararlara katılım, yetki kademeleri, biçimselleşme, örgüt iklimi, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/çoğulculuk, erillik/dişlilik, uzun/kısa dönem, etkileme taktikleri, etik liderlik” gibi çeşitli değişkenlerin farklılaşan ilişkilerini incelemişlerdir. Ancak, bu çalışmalar söz konusu ilişkileri inceleyen tekil verileri teşkil ettiğinden meta-analize uygun bir tablo sunmamaktadır.

Ayrıca, algılanan örgütsel politika, ulusal yazında zorunlu vatandaşlık davranışı (Alkan, 2015), dağıtım adaleti (Ayhan, 2013), işyeri nezaketsizliği (Biçer, 2017), çalışma arkadaşlarına güven (Aksoy ve Erdil, 2018), bağlamsal performans (Dirik vd., 2016), örgütsel vatandaşlık (Ayhan ve Gürbüz, 2014) ve sessizlik (Sağlam Arı, 2011) gibi çok sayıda sonuç değişkeni ile de ilişkilendirilmiştir ancak bu ilişkilere yönelik ampirik araştırma sayıları meta-analiz için yeterli olmadığından kapsam dışı bırakılmışlardır.

Bazı çalışmalarda birden fazla değişkene ilişkin veri sunulduğu için (örneğin Başar ve Basım (2016) çalışmasında algılanan politikanın hem işten ayrılma niyeti hem de ihmalkârlık ile ilişkisi araştırılmıştır) bu çalışmalar da ayrı birer çalışma gibi düşünülerek toplam çalışma sayısına ilave edilmiştir. Takriben, Ocak 2018 tarihinde başlayan ve Ekim 2018 itibarıyla sonlandırılan araştırmalar ve kodlamalar sonucunda, 18 farklı araştırmadan elde edilen k=33 bireysel veri (N=12492) üzerinden meta-analiz gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların künyeleri ve araştırma değişkenleri Tablo 1’de sunulmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları

Tablo 1’de yer alan verilere göre, algılanan örgütsel politikanın ampirik olarak incelendiği çalışmalar 1997 yılından 2018 yılına kadar zaman açısından yaklaşık yirmi yıllık bir yelpazeyi kapsamaktadır. Algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirildiği dokuz çalışma; iş tatmini ile ilişkilendirildiği dokuz çalışma; özdeşleşme ile ilişkilendirildiği dört çalışma; ihmalkârlık ile ilişkilendirildiği dört çalışma; tükenmişlik ile ilişkilendirildiği dört çalışma ve bağlılık ile ilişkilendirildiği üç çalışma tespit edilmiştir. Meta-analize dâhil edilen çalışmaların sekizi makale, dördü tez ve altısı bildiri türündedir.

Tablo 1: Meta-analize dâhil edilen çalışmalara ilişkin veriler

Değişkenler	Yazar adı ve yılı	N	Türü
İşten ayrılma niyeti	Başar ve Basım (2016)	456	Makale
	Başar ve Varoğlu (2016)	314	Makale
	Yüksel ve Bolat (2016)	644	Makale
	Daşkın ve Tezer (2012)	140	Makale
	Başar, Alan, Topçu ve Aksoy (2015)	318	Bildiri
	Şıgı ve Başar (2015)	216	Bildiri
	Biçer (2017)	524	Tez
	Ayhan (2013)	259	Tez
	Doğan (1997)	58	Tez
İş tatmini	Başar ve Basım (2015)	363	Makale
	Yüksel ve Bolat, (2016)	644	Makale
	Katrinli, Atabay, Günay ve Güneri Çangarlı (2010)	1401	Makale
	Başar, Alan, Topçu ve Aksoy (2015)	318	Bildiri
	Eryılmaz ve İspirli (2014)	264	Bildiri
	Eryılmaz, Dirik ve Köse (2015)	181	Bildiri
	Dirik, Eryılmaz ve Altın-Gülova (2016)	171	Bildiri
	Doğan (1997)	58	Tez
	Biçer (2017)	524	Tez
Özdeşleşme	Aksoy ve Erdil (2018)	405	Makale
	Başar, Şıgı ve Basım (2017 a)	137	Bildiri
	Başar, Şıgı ve Basım (2017 b)	119	Bildiri
	Başar, Alan, Topçu ve Aksoy (2015)	318	Bildiri
İhmalkârlık	Başar ve Basım (2016)	456	Makale
	Başar ve Varoğlu (2016)	314	Makale
	Başar, Alan, Topçu ve Aksoy (2015)	318	Bildiri
	Şıgı ve Başar (2015)	216	Bildiri
Tükenmişlik	Yüksel ve Bolat (2016)	644	Makale
	Karatepe, Babakuş ve Yavaş (2012)	620	Makale
	Başar, Alan, Topçu ve Aksoy (2015)	318	Bildiri
	Şıgı ve Başar (2015)	216	Bildiri
Bağlılık	Yüksel ve Bolat (2016)	644	Makale
	Doğan (1997)	58	Tez
	Çelik (2017)	856	Tez

Algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar üzerine yapılan meta-analiz bulguları, orta düzeyde (EB=0,393) pozitif bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir. İş tatmini (EB=-0,391) ve özdeşleşme (EB=-0,362), algılanan örgütsel politika ile orta düzeyde ve negatif ilişkilidir. Algılanan örgütsel politika ihmalkârlık (EB=0,309) ile görece zayıf ve tükenmişlik (EB=0,408) ile orta düzeylerde pozitif ilişkilidir. Son olarak algılanan örgütsel politika, bağlılık (EB=-0,503) ile negatif yönde ve orta-güçlü düzeyde ilişkili bulunmuştur.

*Tablo 2: AÖP'nin ardıllarına ilişkin etki büyüklükleri*

Değişkenler	k	N	EB'nin %95 güven aralığı		Heterojenlik testi		
			EB	Alt-üst sınır	Q değeri	sd	p
İşten ayrılma niyeti	9	2929	0,393	0,255-0,532	108,143	8	0,000
İş tatmini	9	3924	-0,391	(-0,531)-(-0,252)	136,388	8	0,000
Özdeşleşme	4	979	-0,362	(-0,582)-(-0,142)	32,862	3	0,000
İhmalkârlık	4	1304	0,309	0,036-0,581	72,976	3	0,000
Tükenmişlik	4	1798	0,408	0,253-0,562	57,067	4	0,000
Bağlılık	3	1558	-0,503	(-1,010)-(-0,005)	160,194	2	0,000

k=analize dahil edilen çalışmaların toplamı, N=analize dahil edilen çalışmalardaki toplam örneklem sayısı, EB= etki büyüklüğü, sd=serbestlik derecesi, p=anlamlılık düzeyi

Heterojenlik testi sonuçlarının anlamlı olması üzerine tüm meta-analizlerde rastgele etki modeli kullanılmıştır. Yayın yanlılığı sorununu aşmak üzere Tau katsayısının anlamlılığı incelenmiştir. Tüm meta-analizlerde söz konusu katsayının p değeri %95 güven aralığında 0,05 eşliğinin üzerinde değerler almıştır. Buna göre, bu araştırmanın kapsamına giren çalışmalarda yayın yanlılığı problemi görülmemektedir.

*Tablo 3. Sıra korelasyon testi bulguları*

Değişkenler	N	Kendall's Tau	p
İşten ayrılma niyeti ile AÖP	9	0,333	0,210
İş tatmini ile AÖP	9	-0,444	0,095
Özdeşleşme ile AÖP	4	-1,000	0,061
İhmalkârlık ile AÖP	4	0,000	1,000
Tükenmişlik ile AÖP	4	0,300	0,462
Bağlılık ile AÖP	3	0,333	0,601

Araştırmada yanıt aranan sorular açısından araştırmacının bu kısmında ulaşılan bulgulara ve sonuçlara bakılacak olursa, ulusal yazında AÖP ile en sık ilişkilendirilen sonuç değişkenleri iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmadan elde edilen verilere göre AÖP ile ilişkilendirilen sonuç değişkenlerinden en yüksek ilişkili olan örgütsel bağlılık (negatif) ve en düşük ilişkili olan ihmalkârlıktır (pozitif ilişkili). Bu değişkenlerden örgütsel bağlılık, Ferris ve arkadaşlarının (1989) ilk modelinde de yer alan temel değişkenlerden olmasına karşın, ihmalkârlık (negligence) Ferris ve arkadaşlarının (1989; 2002) modelinde yer almamaktadır. AÖP'nin ilişkili olduğu her bir değişkene ilişkin kuramsal ve pratik vargılar ile değerlendirilmeler sonraki kısımda sunulmuştur.



#### 4. Sonuç

Örgütsel yaşamda, bireylerin çıkarlarını öne çıkararak davranışlara yönelmelerinden, örgütsel kararlara ilişkin belirsizlikten, rol dağılımlarının ve çalışanlardan beklentilerin net olmamasından ve kıt kaynaklara dair rekabetten kaynaklandığı yönünde genel bir kanı bulunan örgütsel politika algıları, daha yüksek düzeylerde stres, azalan iş tatmini ve düşük verimlilik gibi istenmeyen sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Miller vd., 2008). Ferris ve arkadaşlarının (1989) algılanan örgütsel politika konusunda kült sayılabilecek olan makalelerini yayınlamalarından bu yana geçen yaklaşık otuz yıllık süre zarfında, hem AÖP'nin ölçülmesine ilişkin çeşitli araçlar geliştirilmiş (Ferris ve Kacmar, 1992; Kacmar ve Carlson, 1997) hem de AÖP'nin örgüt-birey düzeyinde etkileri çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda ulaşılan sonuçlara ilişkin bütüncül bir bakış açısı geliştirilmesini sağlayacak türden değerlendirmeler ve meta-analiz çalışmaları ise uluslararası yazında yer almaya devam etmektedir (Atınc vd., 2010; Ferris vd., 2002; Miller vd., 2008). Bu çalışmada ise algılanan örgütsel politikaya dair ulusal yazında gerçekleştirilen çalışmaların analitik bir süzgeçten geçirilerek özetlenmesi ve birey/örgüt bağlamında etkilerinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

##### 4.1. Teorik Katkılar

*İşten ayrılma niyeti-AÖP.* Ferris ve arkadaşlarına (1989) göre yüksek düzeylerde AÖP'nin yol açtığı hayal kırıklığı ve kırgınlık, bireyleri işten ayrılma arzusuna sevk etmektedir. Örgütte var olan politikayla başa çıkamadıkça adalet ve hakkaniyet duyguları zedelenen bireyler (Cropanzano vd., 1997) işten ayrılma düşüncesine yönelmektedir. Ulusal yazında yapılan çalışmalar da bu önermeyi desteklemektedir (Ayhan, 2013; Başar ve Basım, 2016; Yüksel ve Bolat, 2016). Meta-analiz bulgularına göre politika algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi pozitif yönde orta düzeylerde dir.

*İş tatmini-AÖP.* Ferris ve arkadaşlarının (1989) kuramsal modelinde işaret ettiği üzere iş tatmini ile AÖP arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Ferris ve Kacmar (1992), Parker ve arkadaşları (1995), Zhou ve Ferris (1995), Cropanzano ve arkadaşları (1997), Randall ve arkadaşları (1999), Valle and Perrewé (2000), Vigoda (2001) ile Witt ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan çalışmalar, iş tatmininin algılanan örgütsel politika ile negatif ilişkisine farklı bağlam ve zamanlardan kanıt getirmektedir. Ulusal yazında yer alan çalışmalar da bu ilişkiyi ve yönünü doğrular niteliktedir (Dirik vd., 2016; Doğan, 1997; Eryılmaz vd., 2015; Eryılmaz ve İspirli, 2014; Katrinli vd., 2010). Meta-analiz bulgularına göre politika algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi negatif yönde orta düzeylerde dir.

*Özdeşleşme-AÖP.* Özdeşleşme, Ferris ve arkadaşlarının (1989; 2002) algılanan örgütsel politika modellerinde yer almamış bir sonuç değişkenidir. Her ne kadar, algılanan örgütsel politikayı şekillendiren işe ilişkin/çevresel faktörler arasında "katılım/dahiliyet" (*participation/involvement*) yer alıyor olsa da özdeşleşme konusu modelin içerisinde doğrudan yer bulmamaktadır. Ulusal yazındaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi sıklıkla olumluluğuna vurgu yapılan iş davranışlarının AÖP ile negatif ilişkileneceği bağlamında, kişinin örgütü ailesi gibi benimsemesi, aidiyet hissetmesi ve kabul edilmesi olarak ifade edilen özdeşleşmenin de benzer biçimde negatif yönde bir ilişki sergileyeceği öngörülmüştür (Aksoy ve Erdil, 2018; Başar ve Filizöz, 2015). Yine, algılanan örgütsel politikanın yarattığı olumsuz duygulanımların, kişinin örgütsel değerlerle ve örgütün kimliğiyle kendi kimliği arasındaki bağı zayıflatacağı, bu anlamda örgütten uzaklaşan bireyin örgütsel bağlılığının yanı sıra örgütle özdeşleşmesinin de zedeleneyeceği araştırmacılarca öne sürülmüş-

tür (Aksoy ve Erdil, 2018; Başar ve Basım, 2015). Bu meta-analiz çalışmasının bulguları, özdeşleşmenin AÖP ile orta düzeylerde negatif ilişkilendiğini doğrulamaktadır.

*Ihmalkârlık-AÖP.* Bu meta-analiz bulgularına göre ihmalkârlık, algılanan örgütsel politika ile pozitif yönde ve en zayıf ilişkilenen sonuç değişkeni olmuştur. İşten ayrılma niyetinin alternatifi ve bir adım öncesi olarak değerlendirilen ihmalkarlık (Başar ve Basım, 2016), bireyin her türlü memnuniyetsizliğine, motivasyon ve inanç kaybına karşın, başka iş bulamama veya örgütü bir şekilde cezalandırma isteği duyma gibi gerekçelerle örgütte kalmaya devam etmesini ancak sürekli olarak hoşnutsuzluğunu dile getirmesini ifade eden bir kavramdır. Örgüte hâkim olan politik algılardan rahatsız olan ve kendini tehdit altında hisseden çalışanların, işten ayrılmaları dahi işi kasıtlı olarak ihmal edecekleri ulusal yazındaki çalışmalarda öne sürülmüş ve doğrulanmıştır (Başar ve Basım, 2016; Sığırı ve Başar, 2015).

*Tükenmişlik-AÖP.* Algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin tartışma Ferris ve arkadaşları (1989; 2002) tarafından yapılmış olsa da, tükenmişlik, algılanan örgütsel politika modelinin bir parçası değildir. Ancak, Cropanzano ve arkadaşlarının (1997) çalışması genel yorgunluğun, gerginliğin ve somatik problemlerin yanı sıra tükenmişliğin de AÖP'nin bir sonucu olduğunu tespit etmiştir. Ulusal yazında AÖP-tükenmişlik ilişkisine bakıldığında (Başar vd., 2015; Yüksek ve Bolat, 2016), yüzyılın başat ve bulaşıcı meslek hastalıklarından biri olarak nitelenen tükenmişliğin (Karatepe vd., 2012) bir stres faktörü olarak bireyin omzundaki psikolojik yükü artıran algılanan örgütsel politikadan etkilendiği belirtilmektedir. Benzer biçimde, Mintzberg (1983) algılanan örgütsel politikayı "örgütsel bir hastalık" olarak nitelemiştir. Bu meta-analiz çalışmasının bulguları, algılanan örgütsel politikanın tükenmişlik üzerinde pozitif ve orta düzeyde etkili olduğunu göstermektedir.

*Bağlılık-AÖP.* Kişinin, belirli bir örgütün parçası olma konusunda duyduğu güçlü istek olarak tanımlanan ve çok boyutlu (devam bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık) bir yapı olarak ele alınan bağlılığın, algılanan örgütsel politika ile ters yönlü ilişkilendiği Ferris ve arkadaşları (1989; 2002) tarafından ifade edilmiştir. Devam bağlılığı ve duygusal bağlılığın algılanan örgütsel politikadan anlamlı etkilenmediği yönündeki bulgulara ek olarak (Randall vd., 1999), negatif etkileşime kanıt getiren araştırmalar da yazında mevcuttur (Witt, 1998). Ulusal yazında yapılan çalışmalar da bağlılığın örgütsel politika algıları ile negatif ilişkilendiğine işaret etmektedir (Çelik, 2017; Yüksel ve Bolat, 2016). Miller ve arkadaşlarının (2008) İngilizce yayınlar üzerine yaptıkları meta-analiz çalışmasında, bağlılık konusunun AÖP ile ilişkisine dair çalışmaların bağlılık konusunu ekseriyetle tek boyutlu olarak ele almaları eleştiri konusu yapılmaktadır. Ulusal yazında da bağlılığın alt boyutları ile yapılan çalışmaların eksikliği dikkati çekmektedir. Bu çalışmada, genel olarak bağlılığın AÖP ile orta düzeylerde negatif ilişkilendiği doğrulanmıştır.

#### 4.2. Gelecek Araştırmalara Yönelik Katkılar

Çalışma kapsamında incelenen araştırmalardan yola çıkılarak ulaşılan başat bir bulgu, araştırmaların neredeyse tamamında ithal araçlara dayalı nicel yöntemin kullanılmış olmasıdır. En sık kullanılan ölçek Hochwarter (2003) tarafından geliştirilen ve Akdoğan & Demirtaş (2014) tarafından uyarlanan altı maddelik tek boyutlu ölçek olarak görülmektedir. Uluslararası yazında yapılan meta-analizlerde ise Kacmar ve Carlson'ın (1997) 12 maddelik ölçeği öne çıkmaktadır. Ulusal yazında, algılanan örgütsel politikanın ölçümüne yönelik bağımsız bir ölçek geliştirme çabası da görülmemektedir. Yine, kullanılan nicel araçlar da kendi içerisinde çeşitlilik göstermektedir. Bu durum, örgüt araştırmaları kapsamında kullanılabilir, kültüre özgü standart

bir ölçüm aracına duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. İncelenen tekil çalışmalarda göze çarpan bazı eksiklikler ise özellikle ters kodlanan maddelere ilişkin bilgilerin bazen raporlanmaması ve orijinal ölçeğe veya uyarlamayı yapana atıf verilmemesidir. Ölçeği, tek boyut kullanan çalışma, boyutlandırarak kullanan çalışmadan daha fazladır.

Bu çalışmada, algılanan örgütsel politika ile ilişkilendirilen değişkenlerin hiçbiri güçlü-çok güçlü bir etki büyüklüğü göstermemiştir. Bu durumun olası nedenleri ise 1) politikaya her iki uçta fazlasıyla toleranslı oluşumuz ve ölçülü tepkiler vermemiz, 2) ölçüm araçlarını sorgulamamız gerekliliği olarak değerlendirilmektedir. Zira uluslararası meta-analizlerde bizden farklı olarak sıfır ilişki ve güçlü ilişkiler tespit edilmektedir. Algılanan örgütsel politikanın sonuç değişkenleri ile ilişkisinde öngörülme-yen yönde bir ilişki de ortaya çıkmamıştır. Tüm bulguların “kitabına uygun” olması da Türk yazınının uluslararası yazından farklılaştığı bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiçbir tekil veride beklenenin aksine/anlamsız ilişkiler ve bulgular söz konusu olmamıştır. Bu durum, yayın yanlılığı sorunsalını bir kez daha gündeme getirmekte ve istenmeyen sonuçlar ortaya koyan araştırmaların yayımlanmaması ihtimalini düşündürmektedir.

Araştırmalar, kişilik özelliklerinin örgütsel politika algılarındaki değişkenliği açıklayan güçlü bir yordayıcı olduğuna işaret etmektedir (Adams vd., 2008). Makyavelist kişilik yapısının, Makyavelistlerin insan doğası hakkındaki sinik düşünceleri ve kişisel faydaları adına aşırı cüretkâr olabilmeleri gibi özellikleri nedeniyle, örgütsel politika algıları ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Valle ve Perrew, 2000). Kontrol odakları açısından, iç kontrol odağı yüksek ve çevresinin yönetiminde söz sahibi olduğuna inanan kimselerin örgütsel politika algılarının görece daha düşük olduğu; dış kontrol odaklıların ise dışsal faktörlerin etkisi karşısında duydukları çaresizlik nedeniyle politika algılarının daha yoğun olduğu araştırmalara konu edilmiştir (Atınç vd., 2010). Yine, pozitif duygulanımı yüksek kimselerin, negatif duygulanımı yüksek olanlara kıyasla, çevrelerini olumlu bir pencereden görme isteklilikleri nedeniyle örgütsel politika algılarının daha düşük olacağı belirtilmektedir (Adams vd., 2008; Ferris vd., 2002). Örgütsel politika algılarının öncülleri üzerine uluslararası yazında yapılan bir meta-analiz çalışmasında (Atınç vd., 2010), örgütsel değişkenler, iş çevresine ilişkin değişkenler ve kişisel değişkenler olmak üzere üç öncül grubu tanımlanmıştır. Etki katsayılarına göre, en önemli öncüller grubunun iş çevresine ilişkin (sırasıyla lider-üye etkileşimi, kararlara katılım, iş arkadaşlarına güven, beklentilerin karşılanması, ilerleme fırsatları ve gelişim olanakları) değişkenlerden oluştuğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmanın bulgularına göre, örgütsel değişkenler kategorisinde yer alan süreç adaleti algıları (negatif), örgütün merkezileşme derecesi (pozitif) ve biçimselleşme derecesi (negatif) ile kişisel değişkenler grubunda yer alan Makyavelizm (pozitif), dış kontrol odağı (pozitif), pozitif duygulanım (negatif) ve negatif duygulanım (pozitif) da algılanan örgütsel politika ile ilişkilendirilmektedir.

Bu noktaya kadar ele alınan sonuç değişkenleri ve ilişkiler, algılanan örgütsel politikanın çok çeşitli faktörlerden etkilenmesine karşın sonuçta “birey” düzeyinde gerçekleştiği varsayımına dayanmaktadır. Ancak, araştırmacılar, örgüt düzeyi faktörlerin önemine ithafla, bir tür “örgüt düzeyi algılanan örgütsel politika modeli” geliştirilmesi yönündeki ihtiyaca değinmektedir (Atınç vd., 2010; Dipboye ve Foster, 2002). Bu açıdan, belirli insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel politika ve dolayısıyla başka sonuçlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi gerektiği ve bu türden İK uygulamalarının algılanan örgütsel politikanın yol açabileceği olumsuzlukları giderme ve örgütsel etkililiği artırma potansiyeli (Ferris vd., 1998) üzerine gidilmesi gereken konular olarak değerlendirilmektedir.

### 4.3. Pratik/Uygulamaya Yönelik Katkılar

Algılanan örgütsel politika araştırmaları, politikayı çalışanların bakış açısına sıkıştırmış görünmektedir. Yöneticilerin bakış açısının ihmal edilmesi anlamına gelen bu yaklaşım, astların algıladığı politika ile yöneticilerin algıladığı politika arasındaki olası farklılıkları da ihmal etme sonucunu doğurmaktadır. Bu durum, bir örgüte dışarıdan atanan bir yeni yöneticinin algılayabileceği örgütsel politikanın da pekâlâ araştırma konusu yapılabileceğini yadsımaktadır.

Yazın, algılanan örgütsel politikayı etkileyen çok çeşitli değişkenlere işaret etmektedir. Örgüt içinde iş arkadaşlarına güven ve kaliteli ilişkilerin varlığına yönelik inanç, diğerlerinin kendi çıkarlarına yönelik davranışlara yönelmeyeceği düşüncesini pekiştirerek algılanan örgütsel politikayı azaltmaktadır. Bu bağlamda araştırmalar, güven ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir (Howell, 2005; Parker vd., 1995). Yine, üstlerle kurulan kaliteli etkileşimler veya lider-üye etkileşiminin yüksek olması durumunun, çalışanların algıladığı örgütsel politika düzeyini azalttığı belirtilmiştir (Collins, 2008; Kacmar vd., 2007). Aksine, dış grupta yer almak ise iç grup üyelerine yönelik muamelelerin hakkaniyetten ziyade iltimasçılıktan beslendiği ve politik kaygılarla ortaya çıktığı izlenimini perçinleyerek, örgütsel politika algılarını tetikleyici rol oynayacaktır. Bu meta-analiz çalışmasının gösterdiği üzere algılanan örgütsel politika, işten ayrılma niyeti, ihmalkârlık, tükenmişlik gibi olumsuz tutumlara yol açmaktadır. Bunlardan kaçınma noktasında uygulamacılara bu türden biçimsel ve biçimsel olmayan mekanizmaları geliştirmeleri önerilmektedir.

Nihayet, bu meta-analiz çalışmasının sonuçlarına dayanarak, algılanan örgütsel politikanın iş tatmini, özdeşleşme, bağlılık gibi örgütçe arzulanan sonuçları olumsuz etkilemesi gerçeğinden hareketle, uygulamacılara, istihdam kararlarında kişi-örgüt uyumunu dikkate almaları ve çalışanların kişisel özelliklerini gözeten politikalar izlemeleri önerilmektedir.

### 4.4. Kısıtlılıklar

Bu çalışmada, algılanan örgütsel politikanın çalışma yaşamında yol açabileceği birtakım sonuçların, ampirik araştırmalar üzerinden sistematik biçimde incelenmesi hedeflenmiştir. Ancak çalışmada, algılanan örgütsel politikanın öncülleri veya sonuç değişkenlerini etkileyen aracı-düzenleyici değişkenler göz ardı edilmiştir. Bu anlamda çalışma, algılanan örgütsel politikanın ulusal yazında nomolojik ağını ortaya koymak gibi geniş çaplı bir hedeften ziyade, daha dar kapsamlı bir amaca hizmet etmektedir. Yine algılanan örgütsel politika aracılığıyla şekillenen sonuçlar üzerine çıkarımlar da yapılamamıştır. Bu durumun en önemli gerekçesi ise algılanan örgütsel politikanın öncülleri ve algılanan örgütsel politikanın aracılık ettiği/düzenlediği değişkenler üzerine ulusal yazında yeterince ampirik araştırma bulunmamasıdır.

Algılanan örgütsel politikanın sonuç değişkenleri ile ilişkisinin doğrudan olmadığı veya çeşitli bağımsız değişkenlerden etkilendiği koşullar bu meta-analizin kapsamı dışında kalarak bir kısıt olarak ortaya çıkmıştır. Ferris ve arkadaşları (2002) kişinin mensubu olduğu etnik grubun veya yaş değişkeninin örgütsel politika algıları üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Buna göre, azınlıklar ve daha yaşlı bireyler, daha yüksek düzeylerde örgütsel politika algılamakta ve bu durum olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Yine yazarlar, istihdam koşullarının ve kültürel farklılıkların politika algılarını biçimlendirdiğini ifade etmektedir. Algılanan örgütsel politikanın, kamu kurumları ile özel sektör işletmeleri arasında, yabancı bir ülkede çalışan kişiler ile anavatanında çalışan kişiler arasında ve verinin üstlerden ya da astlardan toplanmış olması durumları açısından farklılık göstereceği de belirtilmektedir (Miller vd., 2008).

Çalışmanın en büyük kısıtlılığı, uygun verileri içeren tüm çalışmaların analize dâhil edilmiş olmasıdır. Meta-analize dâhil edilen yayınların kalitesinin aslında bu çalışmanın kalitesinde de belirleyici rol oynadığının altını çizmek gerekmektedir. Yine meta-analiz çalışmalarının en büyük kısıtlılıklarından biri çekmecece unutulmuş yayınlar sorunsalıdır. Meta-analize dâhil edilen çalışmaların tümü aynı ölçüm araçlarını ve benzer örneklemeleri kullanmamaktadır. Bu durum hem bir avantaj hem de bir kısıtlılık sebebidir. Diğer taraftan, verilerin toplandığı dönemlerin ve toplumsal, ekonomik, kültürel bağlamların farklılığı bütüncül çıkarımlar yapmanın uygunluğunu şüpheli hale getirmektedir. Tüm bu sınırlılıklara karşın bu çalışma, algılanan örgütsel politika konusunda ulusal yazının mevcut durumunu özetleyen en kapsamlı ve güncel bilimsel çalışma olarak yazına mütevazı bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

### Kaynaklar

*Meta-analize dahil edilen çalışmalar \* ile gösterilmiştir.*

Adams, Garry L.; Treadway, Darren C.; Stepina, Lee P. (2008), "The Role of Dispositions in Politics Perception Formation: The Predictive Capacity of Negative and Positive Affectivity, Equity Sensitivity, and Self-Efficacy", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, No. 4: 545-563.

Akdoğan, Asuman; Demirtaş, Özgür (2014), "Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 16, S. 1: 107-123.

\*Aksoy, Seval; Erdil, Oya (2018), "Do In-House Policy Perceptions of Teachers Working at State Schools Affect Their Identification with the Institution?" *Research Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 2: 150-169.

Alkan, Suzan Ece (2015), "A Research About the Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception With Compulsory Citizenship Behavior," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Atinç, Güçlü; Darrat, Mahmoud; Fuller, Bryan; Parker, Barry W. (2010), "Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 22, No. 4: 494-513.

Aydın, Mümin Ali (2015), "Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

\*Ayhan, Özgür (2013), "Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

\*Başar, Ufuk; Alan, Hale; Topçu, Mustafa Kemal; Aksoy, Seval (2015), "Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma", 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat.

\*Başar, Ufuk; Basım, Hamdullah Nejat (2015), "Effects of Organizational Identification On Job Satisfaction: Moderating Role Of Organizational Politics", *Yönetim ve Ekonomi*, C. 22, S. 2: 663-683.

\*Başar, Ufuk; Basım, Hamdullah Nejat (2016), "A Cross-Sectional Survey on Consequences of Nurses' Burnout: Moderating Role of Organizational Politics", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 72, No. 8: 1838-1850.

\*Başar, Ufuk; Sığı, Ünsal; Basım, Hamdullah Nejat (2017), "Etik Liderlik Algısının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü", 5. Örgütsel Davranış Kongresi, Antalya.

\*Başar, Ufuk; Varoğlu, Abdülkadir (2016), "Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, C. 23, S. 3: 751-765.

Begg, Colin B.; Mazumdar, Madhuchhanda (1994), "Operating Characteristics of A Rank Correlation Test For Publication Bias", *Biometrics*, Vol. 50, No. 4: 1088-1101.

\*Biçer, Can (2017), "Örgütsel Politika Algısının İşyeri Arkadaşlığına Etkisi ve Bireysel Sonuçları", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Chang, Chu-Hsiang; Rosen, Christopher C.; Levy, Paul E. (2009), "The Relationship Between Perceptions of Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-Analytic Examination", *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4: 779-801.

Cohen, Louis; Manion, Lawrence; Morrison, Keith (2007), *Research Methods in Education* (6th ed.), New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

Collins, Brian J. (2008), "One Size Does Not Fit All: Nurturing or Neglecting the Nature of an Individual's Core Self-Evaluation", Thesis, University of Alabama.

Cropanzano, Russell; Howes, John C.; Grandey, Alicia A.; Toth, Paul (1997), "The Relationship of Organizational Politics and Support To Work Behaviors, Attitudes, and Stress", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 2: 159-180.

\*Çelik, Osman Tayyar (2017), "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Politika Algılarıyla Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Çınar-Altıntaş, Füsün (2007), "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 2: 151-168.

\*Daskin, Mustafa; Tezer, Murat. (2012), "Organizational Politics and Turnover: An Empirical Research From Hospitality Industry", *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, Vol. 60, No. 3: 273- 291.

Dipboye, Robert L.; Bigazzi-Foster, Jessica (2002), "Multi-Level Theorizing About Perceptions of Organizational Politics", (Ed. Francis J. Yammarino; Fred Dansereau), *The Many Faces of Multi-Level Issues (Research in Multi-Level Issues Vol. 1)*, Emerald Group Publishing Limited: 255-270.

\*Dirik, Deniz; Eryılmaz, İnan; Altın-Gülova, Asena (2016), "Liderin Güç Kaynakları, İş Tatmini ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü", 4. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana.

\*Doğan, Ercüment (1997), "Örgütsel Politika Algısının Beş Örgütsel Davranış Değişkeni ve Makyavelizm İle Olan İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ertekin, Yücel; Yurtsever-Ertekin, Gülçimen (2003), *Örgütsel Politika ve Taktikler*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Eryılmaz, İnan; Altın-Gülova, Asena (2017), "Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 15, S. 4: 155-176.

\*Eryılmaz, İnan; Dirik, Deniz; Köse, Sevinç (2015), "Kişilik Faktörleri ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Rolü", 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat.

\*Eryılmaz, İnan; İspirli, Deniz (2014), "Algılanan Örgütsel Politikanın İş Tatminine Etkisi: Örgüt İkliminin Aracılık Rolü", 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Kayseri.

Ferris, Gerald R.; Adams, Garry; Kolodinsky, Robert W.; Hochwarter, Wayne A.; Ammeter, Anthony P. (2002), "Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions", (Ed. Francis J. Yammarino; Fred Dansereau), *The Many Faces of Multi-Level Issues (Research in Multi-Level Issues, Vol. 1)*, Emerald Group Publishing Limited: 179-254.

Ferris, Gerald R.; Frink, Dwight D.; Galang, Maria Carmen; Zhou, Jing; Kacmar, K. Michele; Howard, Jack L., (1996), "Perceptions of Organizational Politics Prediction: Stress-Related Implications and Outcomes", *Human Relations*, Vol. 49, No. 2: 233-266.

Ferris, Gerald R.; Kacmar, K. Michele (1992), "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1: 93-116.

Ferris, Gerald R.; Russ, Gail S.; Fandt, Patricia M. (1989), "Politics In Organizations", (Ed. Robert Giacalone; Paul Rosenfeld), *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum: 143-170.

Ferris, Gerald. R; King, R. Thomas (1991), "Politics In Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 2: 59-72.

Ferris, Gerald. R.; Arthur, Michelle M.; Berkson, Howard M.; Kaplan, David M.; Harrell-Cook, Gloria; Frink, Dwight D. (1998), "Toward A Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship" *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3: 235-264.

Field, Andy P.; Gillett, Raphael (2010), "How to Do A Meta-Analysis", *British Journal of Mathematical & Statistical Psychology*, Vol. 63, No. 3: 665-694.

Gandz, Jeffrey; Murray, Victor V. (1980), "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 2: 237-225.

Howell, Sharon K. (2005), "Adaptive Self-regulation and Organizational Politics: Investigating the Effects in the Accounting Profession", Thesis, University of Central Florida.

Huang, I.; Chuang, C. J.; Lin, H. (2003), "The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions", *Public Personnel Management*, Vol. 32: 519-530.

Hunter, John E.; Schmidt, Frank L. (2004), *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*, 2<sup>nd</sup> Ed., Beverly Hills, CA: Sage.

İşcan, Ömer Faruk (2005), "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C. 60, S. 1: 149-171.

Kacmar, K. Michele; Carlson, Dawn S. (1997), "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", *Journal of Management*, Vol 23, No. 5: 627- 658.

Kacmar, K. Michele; Ferris, Gerald R. (1991), "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 51, No. 1: 193-205.

Kacmar, K. Michele; Zivnuska, Suzanne; White, Charles D. (2007), "Control and Exchange: The Impact of Work Environment on the Work Effort of Low Relationship Quality Employees", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 1: 69-84.

\*Karatepe, Osman M; Babakuş, Emin; Yavaş, Uğur (2011), "Affectivity and Organizational Politics As Antecedents of Burnout Among Frontline Hotel Employees", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31: 66-75.

\*Katrınlı, Alev; Atabay, Gülem; Günay, Gonca; Güneri-Çangarlı, Burcu. (2010), "Perceptions of Organizational Politics and LMX: Linkages In Distrubutive Justice and Job Satisfaction", *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 14: 3110-3121.

Maslach, Christina; Jackson, Susan E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 2, No. 2: 99-113.

Miller, Brian K.; Rutherford, Matthew A.; Kolodinsky, Robert W. (2008), "Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 22, No. 3: 209-222.

Mintzberg, Henry (1983), *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mohan-Bursalı, Yeliz (2008), "Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Parker, Christopher; Dipboye, Robert L.; Jackson, Stacy L. (1995), "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5: 891-912.

Pfeffer, Jeffrey (1981), *Power In Organizations*, Marshfield, MA: Pitman.

Porter, Lyman W.; Allen, Robert W; Angle, Harold L. (1981), "The Politics of Upward Influence In Organizations", (Ed. Larry L. Cummings; Barry M. Staw), *Research In Organizational Behavior Vol. 3*, New York: Academic Press: 109-149.

Randall, Marjorie L.; Cropanzano, Russell; Bormann, Carol A.; Birjulin, Andrej (1999), "Organizational Politics and Organizational Support As Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 2: 159-174.

Sağlam-Arı, Güler (2011), "Politik Arenada Sessiz Kalanlar: Örgütsel Politika ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Birey Örgüt Uyumunun Düzenleyici Etkisi Üzerine Bir Araştırma", 19.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale.

\*Siğrı, Ünsal; Başar, Ufuk (2015), "Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma", 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla.

Valle, Matthew; Perrewé, Pamela L. (2000), "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors?" *Human Relations*, Vol. 53, No. 3: 359-386.

Vigoda, Eran, (2000), "Organizational Politics, Job Attitudes and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 57, No. 3: 336-347.

Witt, L. Alan; Andrews, Martha C.; Kacmar, K. Michele (2000), "The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", *Human Relations*, Vol. 53, No. 3: 341-358.

Witt, L.A. (1998), "Enhancing Organizational Goal Congruence: A Solution to Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 4: 666-674.

Yüksel, Murad (2013), "Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

\*Yüksel, Murad; Bolat, Tamer (2016), "Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 11, S. 3: 173-204.

Zhou, Jing; Ferris, Gerald R. (1995), "The Dimensions and Consequences of Organizational Politics Perceptions: A Confirmatory Analysis", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 25, No. 19: 1747-1764.

### Extended Summary

#### A Meta-Analysis of the Outcomes of Perceived Organizational Politics in the Context of Turkish Organizational Behavior Literature

This study makes a systematic analysis of the studies on perceived organizational politics (POPs) in Turkish organizational behavior literature. Specifically, this study seeks to answer the following questions: 1) In the context of research samples from Turkey, what is the set of outcomes most frequently associated with POPs? 2) What is the direction and strength of the correlations between POPs and variables in question? 3) What are the theoretical and practical implications of those associations for the relevant literature? In an attempt to address these questions, and to identify the outcomes of POPs as well as to explore the direction and strength of variable-level correlations, this study uses a meta-analytical approach. To that end, we searched for papers and articles including the keywords “perceived organizational politics”, “organizational politics”, “perceptions of politics”, and “POPs” in the National Academic Network and Information Center, The Council of Higher Education Thesis Center, Academic Search Complete, Business Source Complete, Emerald Insight, ERIC, DOAJ, IEEE XploreDigital Library, JSTOR, PsycINFO, Sage Journals Online, Science Direct, Springer Link, Taylor and Francis Online Journals, Wiley Online Library, Clarivate Analytics (Web of Science) and the Books of Proceedings of the National Congress on Management and Organization, Business Congress and the Congress on Organizational Behavior.

Meta-analysis is a technique that enables quantitative integration of the extant empirical research on a specific topic by providing a systematic and comprehensive examination of a research question. No individual study is robust enough to fully address a research question which makes meta-analysis a prominent technique in both theory-building and empirical pursuits. Based on the metanalytic techniques proposed by Hunter and Schmidt, we used random effects model to conduct six different meta-analyses to investigate the outcomes of POPs. To be included in the current meta-analyses, all studies had to a) be empirical, b) investigate the relationship between POPs and some other variables, c) involve an assumption of directionality between the variables in question, d) report correlation coefficients and sample sizes, and e) involve data collected in Turkey. The in-depth searches through aforementioned databases from January to October 2018 resulted in 52 studies, based on the above criteria. However, some studies had to be further eliminated as they provided less than adequate data for meta-analysis such as duplicate data, less than three different studies per variable or studies investigating topics very similar to perceived organizational politics (*i.e.* political skill or actual political behavior). Consequently, we conducted six different meta-analyses based on data from 18 different studies involving 33 (N=12492) unique data sets. The data spanned twenty-one years from 1997 to 2018. Using Comprehensive Meta-Analysis software, we conducted meta-analyses between POPs and intention to leave (k=9), POPs and job satisfaction (k=9), POPs and identification (k= 4), POPs and negligence (k=4), POPs and burnout (k=4), and POPs and commitment (k=3).

Overall, the results indicate that all outcomes variables examined exhibit a statistically significant relationship with perceptions of organizational politics. According to our findings, perceived organizational politics is positively correlated with negligence, intention to leave, and burnout at small-to-moderate effect sizes, and is negatively correlated with identification, job satisfaction and commitment at a moderate level.

Perceived organizational politics has generally been associated with counterproductive organizational behavior and research has usually regarded it as a dark aspect of organizational context. The Revised Model of Organizational Politics Perceptions offered by Ferris and colleagues continues to be the most comprehensive model of POPs with antecedents, moderators and outcomes. In line with the theoretical underpinnings offered in this model, the current study found that the most frequently investigated outcomes of POPs in the context of Turkish samples are job satisfaction and intention to leave. The strongest association is with commitment and there is a negative correlation. The weakest association is with negligence, which is not an integral part of Ferris and colleagues’ Revised Model and there is a positive correlation.

The significant correlations between POPs and intention to leave (+) and POPs and job satisfaction (-) are in line with Ferris and colleagues’ model as well as with past studies on both national and international levels. In the context of Turkish samples, the correlations are neither too high nor too low although these two variables are among the prominent variables that are purported to be highly influenced by POPs. The relationships between identification and POPs (-), and negligence and POPs (+) are not found in Ferris and colleagues’ model, which renders studies investigating these associations somehow divergent from the original theoretical model. However, the extant literature supports the negative influence of POPs on individuals’ willingness to participate and involve in as well as to identify with their organization’s goals/well-being, and the positive influence on demotivation, dissatisfaction with the organization and subsequent feelings of retaliation in the form of *i.e.* negligence. The relationship between burnout and POPs (+) is yet another aspect of organizational life that is not directly included in Ferris and colleagues’ model. Studies from Turkey have made significant contributions to the theory by revealing the negative connections between the two at least on the national level. However, the negative association between burnout and POPs is not



very high. Future researchers should be wary of the other variables that contribute to negative employee outcomes in addition to POPs in accounting for counterproductive employee behavior. In other words, samples from Turkey seem to be somehow tolerant of POPs which does not immediately translate into strong counterproductive work behavior or reflective attitudes. Last but not the least, the association between commitment and POPs is a significant part of Ferris and colleagues' model and the national research seems to be attentive to these links. However, the multifactorial structure of commitment seems to be overlooked as there is not enough data to conduct factor-level meta-analysis of the connections between POPs and three dimensions of commitment (normative, affective and continuance). In line with the existing theory, the current meta-analysis revealed significantly negative and moderate levels of correlation between POPs and overall commitment.

All meta-analyses conducted in this study revealed results that "go by the book" as there are no unexpected outcomes. None of the outcome variables investigated herewith is highly correlated with POPs. The most frequently deployed measurement tool for POPs seems to be Hochwarter's (2003) 6-item and single-factorial scale adapted into Turkish by Akdoğan and Demirtaş (2014). This finding is contrary to international context where the primary measurement instrument seems to be Kacmar and Carlson's (1997) 12-item scale. The lack of moderator tests emerges as one of the most significant shortcomings of the current research as the existing literature does not offer adequate data for detailed analyses of contextual variables such as age, ethnicity, cultural differences or sector. The current study is far from offering a nomological network of POPs in the national context, rather we seek to make a modest contribution by quantitatively summarizing the current outlook of the POPs literature in the limited context of samples from Turkey. Finally, this study is not exempt from the file-drawer problem and the possibility of not including all studies that comply with our meta-analysis criteria despite all our efforts for impartiality and comprehensiveness.

## Turist Rehberinin Performansının Destinasyon İmajına Etkisinde Etik Davranışlarının Rolü<sup>1</sup>

Zeynep Çokal<sup>2</sup>  
İbrahim Yılmaz<sup>3</sup>

### Turist Rehberinin Performansının Destinasyon İmajına Etkisinde Etik Davranışlarının Rolü

#### Öz

Bir destinasyonu ziyaret eden turistlerinin destinasyon-  
dan zihinlerinde olumlu bir imajla memnun ayrılması des-  
tinasyonun rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir  
unsurdur. Bu memnuniyeti sağlayanlardan biri de desti-  
nasyonda turistlere ziyaretleri sırasında eşlik eden turist  
rehberinin hizmetleridir. Bu çalışmanın amacı, turist reh-  
berinin performansının destinasyon imajına etkisi ve etik  
davranışlarının bu ilişkideki düzenleyici rolünün ortaya  
konulmasıdır. Nicel bir araştırma olarak tasarlanan bu  
çalışmanın verileri Nevşehir ilini ziyaret eden yerli ve ya-  
bancı 438 turiste uygulanan anket tekniği ile elde edilmiş-  
tir. Araştırma sonucunda turist rehberinin performansının  
destinasyon imajına etkisi olduğu bulgusu elde edilmiştir.  
Aynı zamanda, turist rehberinin etik davranışlarından  
“dürüstlük” ve “güvenilirlik” boyutlarının bu ilişkide dü-  
zenleyici etkiye sahip olduğu, “mesleki sorumluluk” ve  
“adil olma” boyutlarının ise düzenleyici etkisinin olmadığı  
sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, elde edilen bulgular  
doğrultusunda gerek turist rehberlerine gerekse turist  
rehberi yetiştiren eğitim kurumlarına birtakım önerilerde  
bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Destinasyon İmajı, Turist Rehberi,  
Performans, Etik Davranış

### The Role of Ethical Behavior in the Effect of Tour Guide's Performance on Destination Image

#### Abstract

Ensuring that tourists leave the destination with a positive  
image in their mind and as satisfied is an important factor  
for achieving competitive advantage. One of the satisfac-  
tion of this is the services of the tourist guides accompan-  
ying the tourists during their visit to the destination. The  
aim of this study is to determine the impact of the perfor-  
mance of tourist guides on destination image and the  
moderating role of ethical behaviors in this relationship.  
The data of this study, which was designed as a quantita-  
tive research, was obtained by using the questionnaire  
technique applied to 438 domestic and foreign tourists vis-  
iting Nevşehir province. In the results of the study, it was  
concluded that the performance of the tourist guide had  
an effect on destination image. At the same time, it was  
concluded that the “honesty” and “reliability” dimensions  
of the ethical behavior of the tourist guides had a moder-  
ating role in this relationship, while the dimensions of  
“professional responsibility” and “fairness” did not have a  
moderating role. Finally, based on the findings, some sug-  
gestions have been made to the tourist guides and the ed-  
ucational institutions that train the tourist guides.

**Keywords:** Destination Image, Tourist Guide, Perfor-  
mance, Ethic Behaviour

### 1. Giriş

Destinasyonların sahip oldukları doğal, kültürel ve tarihi değerlerin turiste en iyi şekilde ta-  
nitilabilmesi ve sunulabilmesine ilişkin yürütülen faaliyetler, destinasyon ve dolayısıyla ülke  
imajını olumlu yönde etkileyen önemli bir güçtür. Destinasyona ilişkin çekicilikler ön plana çık-  
arılarak yürütülen bu faaliyetler, potansiyel turistlerin destinasyonu ziyaret etmelerini ve desti-  
nasyonu ziyaret etmiş turistlerin tekrar ziyaret etmelerini sağlamaktadır. Özellikle turistlere zi-

<sup>1</sup> Bu çalışma Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Prof.  
Dr. İbrahim Yılmaz danışmanlığında Zeynep Çokal tarafından “Turist Rehberlerinin Performansının Destinasyon İmajına  
Etkisinde Etik Davranışlarının Düzenleyici Rolü: Nevşehir Örneği” ismiyle tamamlanarak 11.03.2019 tarihinde savunulan  
doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü. zynpcokal@gmail.com.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0001-5729-3228>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü. iyilmaz@nevsehir.edu.tr,  
Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0003-1493-5379>

yaretleri esnasında destinasyona ilişkin doğal, kültürel ve tarihi değerleri bir köprü rolü oynayarak en iyi şekilde sunacak olan kişiler ise turist rehberleridir. Turist rehberleri, ziyaret edilen destinasyonda sunulan turizm hizmetlerinin tanıtılması ve sunulmasında vazgeçilmez bir araçlardır. Bu anlamda turistlerin seyahati boyunca etkileşimde bulunduğu kişiler olan turist rehberlerinin, destinasyon hakkında olumlu ya da olumsuz bir izlenim oluşmasında önemli sorumlulukları bulunmaktadır.

Turistlerin ziyaret etmiş oldukları tarihi ve kültürel yerlere ilişkin deneyimlerini şekillendiren kişi, tur süresince hizmet aldıkları turist rehberidir. Turist rehberleri, turistlerin katılmış oldukları turdan ve bu tur süresince yaşadıkları deneyimlerden memnun olmalarının yanı sıra destinasyon ve ülke imajının oluşturulup tanıtılmasında da son derece önemli ve belirleyici bir rol oynamaktadır (Tosun ve Temizkan, 2004: 359). Turist rehberinin tur süresince sergilemiş olduğu performans, destinasyonun imajının oluşmasına olumlu ya da olumsuz katkı sağlamaktadır. Bu nedenle turist rehberinin performansını iyi bir şekilde ortaya koyması, destinasyona yönelik olumlu bir imaj oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca turist rehberlerinin performanslarını sergilerken ne derece etik davrandıkları da destinasyon imajı açısından önem arz etmektedir. Turist rehberlerinin destinasyonla ilgili doğru bilgi vermesi, turistleri yanıltacak şekilde yönlendirmeler yapmaması, turistlerin her birine ayırım gözetmeksizin adil olması ve tüm bu süreçte mesleğine karşı olan sorumluluklarını da göz ardı etmemesi gerekmektedir. Tüm bunlardan yola çıkarak bu araştırma ile turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde etik davranışların düzenleyici rolünün ortaya konulması amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Destinasyon ve Destinasyon İmajı Kavramları

Fransızca kökenli bir kelime olan “destinasyon” kavramının Türkçe Sözlük’teki karşılığı “gidilecek olan yer” anlamındadır (www.tdk.gov.tr, 2018). Günümüzde Fransızcadan Batı dillerine geçen “destination” kelimesi, turizm literatüründe araştırmacılar tarafından Türkçeleştirilerek destinasyon biçimiyle kullanılmaktadır (Dirik, 2012; Çevirgen, 2014; Yüksek, 2014; Uca Özer, 2015). Destinasyon; doğal, tarihi ve kültürel çekiciliklerin yanı sıra turizm alt ve üst yapısına sahip olan ve turistlerin para kazanma ve yerleşme amacı olmaksızın bu çekicilikleri ziyaret ettikleri coğrafi bir yer olarak ifade edilmektedir (İlban, 2007: 5). Başka bir tanıma göre destinasyon, turizme konu olan coğrafi alan olmakla birlikte bu coğrafi alanı ziyaret edecek olan turistlerin kültürel geçmişlerine, ziyaret çeşitliliğine, eğitim düzeylerine göre değişen ve önceki deneyimleri de içinde bulunduran kişiden kişiye farklı şekilde yorumlanabilen algısal bir kavramdır (Sainaghi, 2006; Oran, 2014; Şengel vd., 2014).

Destinasyonlar belirli çekicilikleri bulunan varış yerleri olarak tanımlanmaktadır. Bu varış yerlerinin turistler tarafından tercih edilmesini etkileyen en önemli unsurlardan biri de sahip oldukları imajdır. Destinasyon pazarlama sürecinde önemli bir yeri olan destinasyon imajı, her destinasyonun sahip olduğu benzersiz özelliklerinden dolayı destinasyona özgü bir kavramdır (Taşçı ve Gartner, 2007; Lertputtarak, 2012). Örneğin, İstanbul kültürel çekicilikler sayesinde sahip olduğu kültür başkenti imajı ile önemli sayıda turist ağırlamaktadır. Kıbrıs ise eğlence ve kumar turizmi imajıyla kumar turizmi talebinde bulunan turistleri kendine çeken bir turizm destinasyonudur. Aynı şekilde Antalya deniz-kum-güneş turizmi imajı ile ziyaretçileri kendine çeken bir destinasyondur (Kozak, 2010: 130). Destinasyon imajı, ziyaretçilerin zihinlerinde olumlu bir hale dönüştüğünde destinasyonun rekabette bir adım öne çıkmasını sağlamaktadır. Bir destinasyon ile ilgili oluşan olumlu imaj o destinasyonu potansiyel turistlerin ziyaret etmesini, tekrar

ziyaret edilmesini, talebin artmasını ve böylece ekonomik açıdan gelişmesini sağlayacak önemli faktörlerden biridir.

Turistlerin destinasyon seçiminde en önemli aşama, öncesinde oluşan destinasyon imajıdır. Destinasyon imajı birçok faktörün birleşimiyle ziyaretçilerin zihninde belirli bir süreç içinde oluşmaktadır. Destinasyonların sahip olduğu çekicilikler, olanaklar ve hizmetler, alt yapı, misafirperverlik ve maliyetin yanı sıra destinasyonla ilgili bilgi, algılama, his ve düşünceler destinasyon imajının oluşumuna etki eden faktörler arasındadır (Tarakçıoğlu ve Aydın, 2003; Gartner, 1994). Destinasyonların sahip olduğu olanaklar ve hizmetlerden biri de orada hizmet veren turist rehberleridir. Turistlerin zihinlerinde olumlu bir imaj oluşmasını sağlayan ve destinasyona yönelik olumsuz olan imajı olumluya çeviren kişi turistlerin destinasyondaki seyahatleri süresince onlara eşlik eden turist rehberleridir. Bu nedenle turist rehberlerinin sunmuş olduğu hizmet, destinasyon imaj oluşum sürecinde oldukça önem arz etmektedir.

## 2.2. Turist Rehberinin Performansı

Turist rehberliği, turizm endüstrisinin, turistle birebir iletişim halinde olan en önemli mesleklerinden birisidir. Turist rehberleri hem sektörün hem de ülkelerinin temsilcileri olarak tur süresince turistlere eşlik eden ve onların destinasyonda her alanda rehberliğini yapan kişilerdir. Bunun yanı sıra turist rehberleri turist ile destinasyon arasındaki en önemli aracı konumdadır. Turistin destinasyonda ihtiyaç duyduğu hizmeti almasına yardımcı olmakta ve bu süreçte tur operatörleriyle, seyahat acenteleriyle, yerli ve yabancı turistlerle, konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleriyle, turistlerin alışveriş yaptıkları mağaza personeliyle, tur süresince ziyaret edilen destinasyonda sağlık personeli, kolluk kuvvetleri, ulaştırma ve diğer hizmetleri veren kişilerle iletişim kurmaktadır.

Turist rehberliği bireysel olarak yapılan bir meslektir ve turist rehberi kendi performansını kendisi ortaya koymaktadır. Performansını etkileyen dış unsurlar olsa da asıl belirleyici olan kişinin kendisidir (Lugosi ve Bray, 2008: 469). Pond (1993: 64), bir turu en iyi şekilde gerçekleştirenin de bozanın da turist rehberi olduğunu belirterek performansın turist rehberinin elinde olduğunu vurgulamaktadır. Turist rehberinin performansı da kişinin yeterlilikleriyle, almış olduğu eğitim ve öğreniminden elde ettiği yetkinliklerle ilgilidir (Prakash ve Chowdhary, 2010: 53). Bu nedenle turist rehberinden beklenen performansın sağlanmasında, turun özelliğine ve niteliğine uygun kıyafetler giymek, grubu uygun bir şekilde karşılamak, gruba güzergah hakkında bilgi vermek ve grubu kontrol altında tutmak, araçlarda mikrofonu kontrol etmek ve doğru kullanmak, gruba göz teması kurmak, sesi doğru kullanmak, doğru tavır ve kelime kullanarak gruba uygun konuşma yapmak, ortam ve grubun ihtiyacına uygun sunum yapmak, açık ve net bilgi vermek, görülebilir nesnelere için uygun yön bildirimini yapmak, güvenlik konusunda grubu bilgilendirmek, içinde bulunulan duruma uygun tepkiler vermek, soru sorulmasına teşvik etmek ve soruları tekrarladıktan sonra cevaplamak, istenildiğinde özet bilgi vermek, eğer uygunsa bilgiyi önceki ya da sonraki deneyimlerle ilişkilendirmek temel görevlerdendir (www.sitga.co.uk, 2001).

Turist rehberleri, cansız bir taş yığını gibi görünen mekânları anlattıkları bilgilerle süsleyip ayağa kaldıran (Tosun ve Temizkan, 2004: 360-361) ve iyi bir performans sergileyerek olumlu bir imaj oluşturabilen kişilerdir. Turizm endüstrisinin başarısı, büyük oranda turistik destinasyonda bulunan turist rehberlerinin performanslarına bağlıdır. Turist rehberlerinin kaliteli hizmet sunumu da destinasyonun imajı için son derece önemlidir (Zhang ve Chow, 2004: 81). Sadece tanıtım yapıp bilgi vermekle kalmayan turist rehberi aynı zamanda ülkesinin kültür elçisi

rolü ile ülkesinin propagandasını yaparak ülkeye karşı olumlu bir imaj oluşmasını da sağlamaktadır (Aslan ve Çokal, 2016). Turist rehberlerinin tur süresince konuklarına karşı tutumları, aktardıkları bilgiler, iletişim şekilleri, yani sundukları tüm hizmetler misafirlerin zihnindeki olumsuz imaj ve önyargıların değişmesine, yanlışların düzeltilmesine ve eksik bilgilerin tamamlanmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırmacılar turist rehberinin performansına yönelik turistlerin algılarını ölçmek amacıyla farklı araştırmalar yapmıştır. Pereira (2015) turist rehberinin performansının memnuniyete ve destinasyon imajına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda Portekiz'in hedef imaj bileşenlerinin esas olarak somut bir yapıya sahip olduğu kanıtlanarak, tur süresince turist rehberinin sergilemiş olduğu performansın turist memnuniyetine ve destinasyon imajına pozitif yönlü etki yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Chang (2014), Tayvan'da turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda turist rehberinin performansının güvene, sadakate, alışveriş davranışına ve destinasyon imajına pozitif yönlü bir etki yaptığı tespit edilmiştir.

Pereira (2015) ve Chang'ın (2014) yapmış oldukları çalışmalar turist rehberinin performansının, destinasyon imajı üzerinde olumlu etkileri olduğunu doğrulamaktadır. Turistin kaliteli bir tur deneyimi yaşaması için turist rehberinin sahip olması gereken birçok tutum, bilgi ve beceri bulunmaktadır (Black ve Weiler, 2005). Tüm bu gereklilikler de turist rehberinin performans kriterlerini belirlemektedir.

### 2.3. Turist Rehberliği Mesleğinde Etik

Hizmet sektörünün içerisinde yer alan turizm sektörü, emeğin esas olduğu farklı meslekleri içerisinde bulundurmaktadır. Sektör içinde yer alan mesleklerin her birine dair mesleki etik ilkeler bulunmasa da genel olarak turizm sektörüne yönelik meslek etiği ilkelerinden söz etmek mümkündür. Dünyada ve Türkiye'de turizm sektörünün genelinde ve özelinde yer alan mesleklerle yönelik geliştirilen etik ilkelerin yanı sıra turist rehberliği mesleğine yönelik olarak da turist rehberliği etik ilkeleri oluşturulmuştur. Dünya Turist Rehberleri Birlikleri Federasyonu (World Federation of Tourist Guide Associations, WFTGA), Rehberlik Uygulama İlkeleri oluşturarak turist rehberliği mesleğine yönelik etik kurallar belirlemiştir (www.wftga.org, 2018).

Dünya Turist Rehberleri Birliği Federasyonu tarafından belirlenen meslek etik ilkeleri şu şekildedir:

- Turistlere ziyaret edilen yer hakkında propaganda ve önyargılarından uzak objektif bir biçimde anlatım yapmak, hizmet taahhütlerine bağlı kalarak, ilgili ve profesyonel bir hizmet sunmak,
- Doğru gibi anlatılan hikayeler, efsaneler, gelenekler ve fikirlerle gerçekler arasındaki bariz farkı mümkün olduğunca ortaya koymak,
- Turizm sektöründe çalışan tüm kesimlerle, meslektaşlarıyla ve rehberlerle temas halinde olan herkesle tüm ilişkilerinde adil ve makul davranmak,
- Rehber eşliğinde yapılan turların çevreye, doğal hayata, tarihi ve turistik yerlere ve yerel gelenek ve göreneklere karşı saygılı olduğunu her şart altında temin ederek, ülkenin turizmdeki itibarını korumak,
- Turist ağırlayan ülkenin bir temsilcisi olarak ziyaretçilerin hoş vakit geçirmelerini sağlamak ve ülkenin turistik bir destinasyon olarak kabul görmesini sağlamak.

Turist rehberliği mesleğinde etik konusunda gerek durum tespiti gerekse alan araştırması şeklinde kısıtlı araştırmalar olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisine yönelik ise oldukça kısıtlı araştırmaya rastlanmaktadır. Turist rehberliği meslek etiği ve destinasyon imajı ilişkisine dair ise yerli ve yabancı literatürde bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bunun yanı sıra performansın imaja etkisinde etik davranışların rolüne ilişkin de bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenlerden dolayı bu çalışma ile literatürde önemli bir boşluğun dolduracağı ve turist rehberliği alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

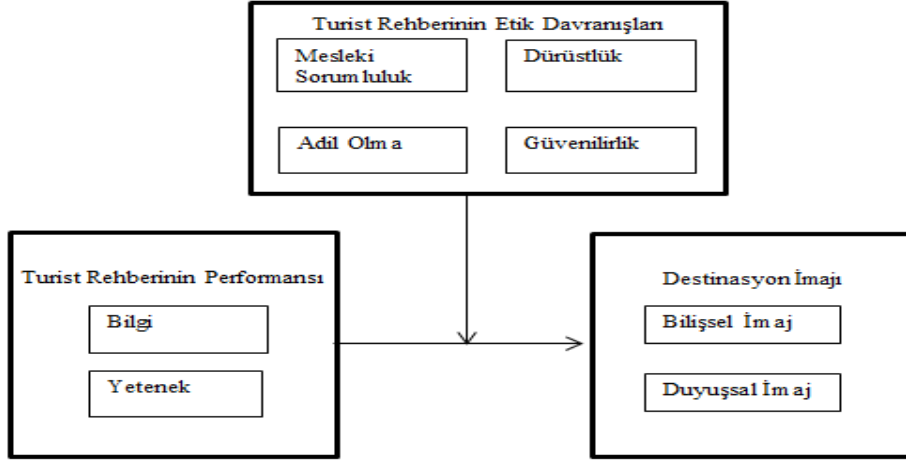
Turistlerin turist rehberinden almış oldukları hizmet, turist rehberinin tur süresince sergilemiş olduğu performans, onların destinasyona karşı olumlu ya da olumsuz imaj oluşturmalarını etkilemektedir. Bunun yanı sıra turist rehberlerinin tur süresince hem genel etik ilkeler hem de meslek etiği ilkeleri çerçevesinde hizmet vermesi, turistlerin memnuniyetini ve oluşan imajı etkilemektedir. Etik özelliği bulunmayan eylemler, dengeleri bozduğu gibi yapılan işe güveni ve saygıyı da azaltmaktadır (Nebioğlu, 2013: 35). Tüm bunlar turist rehberinin performansının ve etik davranışlarının destinasyon imajının oluşmasında önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı, turist rehberlerinin performanslarının turistler tarafından nasıl algılandığını tespit etmek ve bu algı ile destinasyon imajı arasındaki ilişkiyi tespit ettikten sonra turist rehberlerinin etik davranışlarının bu ilişkideki düzenleyici rolünün olup olmadığını araştırmaktır. İlgili literatür incelendiğinde, turist rehberlerinin etik davranışları konusunda yerli literatürde çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Ancak destinasyon imajı konusu yerli ve yabancı literatürde birçok araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Bununla birlikte bu araştırmanın değişkenleri olan turist rehberinin performansı, etik davranışları ve destinasyon imajı konularının birlikte ele alındığı bir çalışmaya yerli ve yabancı literatürde rastlanılmamıştır. Turist rehberlerinin performanslarının hem ülke imajının hem de destinasyon imajının oluşmasında oldukça önemli bir etken olması ve etik davranışların da destinasyon imajını etkileyen bir unsur olması açısından bu çalışma önem taşımaktadır. Bu çalışmayla literatürdeki boşluğa, özellikle turist rehberlerinin performansları ve etik davranışları alanına önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

#### **3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırma kapsamında turist rehberinin performansı bağımsız değişken, destinasyon imajı bağımlı değişken ve etik davranışlar da düzenleyici değişken olarak incelenmiştir. “Düzenleyici etkiyi analiz etmek için düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması ile yeni bir değişkenin (etkileşim değişkeni) elde edilmesi gerekmektedir” (Gürbüz ve Şahin, 2015). Eğer etkileşim değişkeni anlamlı ise düzenleyici etkinin varlığından söz edilebilmektedir. Şekil 1’de araştırma modeli yer almaktadır. Şekil 1’de gösterilen araştırma modeline göre turist rehberlerinin tur sürecince göstermiş oldukları performansın turistlerin zihninde oluşan destinasyon imajını etkilediği ve etik davranışlarının düzenleyici etkisi olduğu varsayılmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında oluşturulan model doğrultusunda ve literatür taraması sonucunda çalışmayla ilgili 5 hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H1:** Turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisi vardır.

**H2:** Turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde mesleki sorumluluklarının düzenleyici etkisi vardır.

**H3:** Turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde dürüst olmasının düzenleyici etkisi vardır.

**H4:** Turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde güvenilirliğinin düzenleyici etkisi vardır.

**H5:** Turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde adil olmasının düzenleyici etkisi vardır.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında uygulamalı (ampirik) araştırma yaklaşımlarından yararlanılmıştır. Kullanılan yöntem bakımından nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Amacı bakımından ele alındığında ise çalışma tanımlayıcı ve açıklayıcı araştırma niteliğindedir. Veri toplama yöntemi olarak ise bu tür araştırmalarda yaygın olarak kullanılan anket tekniği uygulanmış ve bu veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

### 3.4. Evren ve Örneklem

Araştırma alanı olarak Nevşehir ili seçilmiştir. Nevşehir ili Kapadokya Bölgesi'nin merkezinde yer almakta ve Kayalık Kapadokya bir diğer ismi ile "Çekirdek Kapadokya" olarak adlandırılan bölgeyi kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini son bir yıl içerisinde Nevşehir iline gelmiş olan turistler oluşturmaktadır. TÜİK verilerine göre 2017 yılında Nevşehir ilini ziyaret eden turist sayısı 2.206.372'dir (www.nevsehirkulturturizm.gov.tr, 2018). Örneklem tekniği olarak ise araştırmanın evreni oldukça geniş olduğundan tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır. Çalışmada 500 anket formu hazırlanıp, turist rehberlerinin hizmet verdiği turist gruplarına araştırmacı tarafından uygulanmış bunlardan 480 tanesinden geri dönüş

alınmıştır. Anketlerin uygulanması sürecinde esas alınan nokta veri toplanan turistlerin, turist rehberi ile bölgeyi ziyaret etmiş olması yani turist rehberinden hizmet almış olmasıdır. Geri dönüş olan 480 anketten analizler için uygun olmayan 20 anket araştırma dışı bırakılmıştır. Ayrıca analiz aşamasında da 22 anket uç değerleri kapsadığı için analizlerden çıkarılmıştır. Sonuç olarak Nevşehir ilini ziyaret eden 438 turist, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma verileri 2018 yılında toplanmıştır.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama tekniği olarak verinin, istatistiksel ve matematiksel analizlerden geçirilmesini kolaylaştırması sebebiyle anket tekniği belirlenmiştir. Örneklemden elde edilen verilerin anket yoluyla toplanmasının bir diğer nedeni de, turistlerin sınırlı zamanlarının olması ve seyahat ettikleri araçlarda sağlıklı ve rahat bir şekilde anket doldurma imkanlarının olmasıdır. Cevaplama oranının yüksek olması ve gözlem yapmaya olanak sağlaması gibi avantajlarından dolayı araştırma verileri, yüz yüze anket tekniğiyle toplanmıştır. Hazırlanan anket formu, katılımcılara araştırmaya ilişkin bilgi vermek amacıyla yazılmış tanıtım yazısı ve 3 bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde turist rehberi performans ölçeği ve etik davranış ölçeği yer almaktadır. Turist rehberinin performansının ölçümü için Tetik'in (2012) turist rehberlerinin yeterliliklerini belirlemek amacıyla oluşturmuş olduğu ölçeğin ifadelerinden ve Pereira'nın (2015) turist rehberinin performansını ölçmek amacıyla oluşturmuş olduğu ölçeğin maddelerinden yararlanılarak 13 ifadeli bir ölçek hazırlanmıştır. Turist rehberi etik davranış ölçeği ise turist rehberlerinin tur süresince göstermiş olduğu davranışlarının etik çerçevesinde değerlendirilmesini kapsamaktadır. Turist rehberinin davranışlarının etik çerçevesinde ölçümü için Nebioğlu'nun (2013) turist rehberlerinin meslek etiğinin memnuniyete etkisini belirlemek amacıyla oluşturmuş olduğu ölçeğin ifadelerinden, Claravall'ın (2010) ortaya koymuş olduğu turist rehberliği mesleğinde olması gereken etik ilkelerden ve WFTGA'nın belirlemiş olduğu meslek etiği ilkelelerinden yararlanılarak 18 ifadeli bir ölçek hazırlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde destinasyon imajı ölçeği yer almaktadır. Royo-Vela (2009) tarafından geliştirilen ölçek, Nevşehir ilinin kültürel bir destinasyon olarak önemli bir noktada olması nedeniyle tercih edilmiştir.

Turist rehberinin performansı, etik davranışları ve kırsal/kültürel destinasyon imajını ölçen ölçeklerde yer alan ifadeler 4'lü Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Katılımcılardan, ifadelere 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Katılıyorum, 4=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Likert-tipi sorulara anketlerinde yer veren araştırmacılar genelde 5'li ölçek kullanmaktadırlar. Ancak literatürde 3'ten 18'e kadar farklı seçenek sayılarının kullanıldığı ve en uygun seçenek sayısının araştırmacının karar verdiği şekliyle olduğu görülmektedir (Preston ve Colman, 2000: 2). Araştırmada ölçeklerde yer alan ifadeler için zorlanmış ölçek kullanılarak 4'lü likert tipi ile ölçülerek araştırmaya katılanlar taraf olmaya zorlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise demografik özellikleri belirlemek amacıyla; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, milliyet, Nevşehir'e kaçınıcı ziyareti olduğu ve turun süresi olmak üzere 6 soru bulunmaktadır. Anketler yerli turistlere Türkçe uygulanmış, yabancı turistler için ise uzmanlardan yardım alınarak İngilizceye çevrilmiş ve İngilizce olarak uygulanmıştır.



#### 4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında 438 turistten anket toplanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini, güvenilirliğini ve yapısal eşitlik modeline uygunluğunu ölçmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik testleri ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizler, uygun bilgisayar programları aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu bölümde, seçilen örnekleme oluşturan turistlerin bazı demografik özellikleri incelenmiştir. Daha sonra yapısal eşitlik modeli analiz sonuçları raporlanıp yorumlanmış ve düzenleyici etki analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

##### 4.1. Normal Dağılım Testi

Araştırmada kullanılacak olan verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için tek ve çok değişkenli normallik testleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda anket formunda yer alan ifadelerin standart sapmalarının 1'e yakın, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise -2 ile +2 arasında yer aldığı belirlenmiştir. Standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri verinin tek değişkenli normal dağılım gösterdiğini desteklemektedir. Araştırmada birden fazla ölçek kullanıldığı için çok değişkenli normallik dağılımını da sağlaması gerekmektedir. Çok değişkenli normal dağılımın belirlenebilmesi amacıyla ise Mardia'nın çok değişkenli basıklık katsayısı ve çok değişkenli basıklığın normalleştirilmiş tahminini ifade eden kritik oran (c.r.) değeri hesaplanmıştır. Mardia katsayısına ilişkin kritik oran (c.r.) değerinin  $\pm 1,96$  aralığında bulunması, elde edilen verinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2016). Yapılan inceleme sonucunda, Mardia çok değişkenli basıklık katsayısına ilişkin kritik oran değerinin (c.r.=-1,562)  $\pm 1,96$  aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri verinin tek değişkenli; Mardia katsayısına ilişkin kritik oran değeri ise çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu destekleyerek yapısal eşitlik modelinin normallik varsayımını karşılamaktadır.

##### 4.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri

Araştırmada değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin, "faktör yapısını ve maddelerin hangi faktörler altında toplandığını tespit etmek" amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. "Veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett'in testinden yararlanılmaktadır. Bu testler sonucunda KMO değeri 0.5 – 1.0 arası kabul edilebilir olarak değerlendirilmekte ve Bartlett'in küresellik testi sonucunun ise anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) gerekmektedir" (Gürbüz ve Şahin, 2015: 303). Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçek yapısının güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bir ölçeğin güvenilirlik düzeyinin iyi olabilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının 0.60 'dan yüksek olması gerekmektedir. Cronbach's Alpha katsayısının 0.80 ve üzeri olması ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2014: 405).

İlk olarak turist rehberi performans ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi, KMO ve Bartlett testleri ve Cronbach's Alpha analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 1'de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, KMO testiyle örneklem yeterlilik değerinin 0,759 olduğu ve örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması, maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra güvenilirlik analizleri sonucu performans ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Turist Rehberi Performans Ölçeği Boyutları ve Faktör Yükleri

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alpha Değeri
<b>Bilgi</b>			6,647	47,475	0,897
	Perf12- Turist rehberinin yabancı dil bilgisi yeterlidir.	0,888			
	Perf3- Turist rehberinin sanat tarihi bilgisi yeterlidir.	0,883			
	Perf2- Turist rehberinin coğrafya bilgisi yeterlidir.	0,872			
	Perf1- Turist rehberinin tarih bilgisi yeterlidir.	0,807			
	Perf5- Turist rehberinin genel kültür bilgisi yeterlidir.	0,784			
	Perf4- Turist rehberinin arkeoloji bilgisi yeterlidir.	0,646			
	Perf14- Diğer kültürler hakkında bilgisi vardır.	0,615			
	Perf9- Turist rehberinin ilk yardım bilgisi yeterlidir.	0,563			
<b>Yetenek</b>			2,452	17,512	0,700
	Perf7- Turist rehberinin grup yönetme ve çatışma çözme yeteneği vardır.	0,720			
	Perf10- Turist rehberinin etkili iletişim kurma yeteneği vardır.	0,671			
	Perf11- Turist rehberinin akıcı konuşma yeteneği vardır.	0,557			
	Perf6- Turist rehberinin eğlence ve boş zaman değerlendirme yeteneği vardır.	0,548			
	<i>KMO=0,759 X<sup>2</sup>=4480.441, p&lt;0,05</i>			64,987	0,833

Ölçekte toplamda 16 ifade belirlenmiş ancak Perf13, Perf15 ve Perf16 numaralı 3 ifadenin faktör yükleri 0.32'nin altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yüklerinin genel olarak en az 0,32'nin üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015:304). Bu aşamada tekrar varimax seçeneği seçilerek rotasyon yapılmış ve Tablo 1'deki gibi toplam 2 faktörden oluşan ve toplam varyansın %64,987'ini açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Literatür incelemesi sonucunda turist rehberlerinin sahip olması gereken niteliklerin kişisel özellikler, bilgi, beceri ve fiziksel görünüm olduğu performanslarının bilgi ve yeteneklerine göre şekillendiği görülmüştür (Tetik, 2006; Güzel, 2007; www.portal.myk.gov.tr, 2018). Buradan yola çıkarak boyutlar "bilgi" ve "yetenek" olarak isimlendirilmiştir.

Bir diğer değişken olan ve araştırmada düzenleyici değişken olarak ele alınan turist rehberi etik davranış ölçeğine ilişkin de açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 2: Turist Rehberi Etik Davranış Ölçeği Boyutları ve Faktör Yükleri

Boyut	Faktör Yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alpha Değeri
<b>Mesleki Sorumluluk</b>		4,073	21,437	0,890
	Etik 3- Diğer turizm çalışanları ile işbirliği ve uyum içinde çalışır (şoför, alışveriş dükkanı çalışanları, restoran çalışanları vb.)	0,862		
	Etik 13- Turist rehberi mesleki faaliyetlerinde görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olduğu işleri üstlenir.	0,850		
	Etik 7- Turist rehberi asla bahşiş istemez.	0,833		
	Etik 6- Turist rehberi fiziksel ve zihinsel olarak tura hazırdır.	0,822		
	Etik 17- Turist rehberi işini ciddiye alır ve işine gereken önemi verir.	0,669		
	Etik9- Turist rehberi turistlerle ilişkilerinde ülkelerinin imajını düşünür.	0,664		

<b>Dürüstlük</b>	4,028	21,202	0,921
Etik 5- Turist rehberi insanların zamanını çalmaz.	0,914		
Etik 12- Turist rehberi mesleki faaliyetlerinde, hukuka ve yasalara bağlıdır.	0,883		
Etik 4- Turist rehberi hile yapmaz ve yalan söylemez / dürüst davranır.	0,881		
Etik 1- Turist rehberi turistlerin konuya ilgisine dikkat eder ve verdiği bilgilerin doğruluğundan emindir.	0,863		
Etik 11- Turist rehberi gelenek, görenek ve toplumca kabul görmüş uygulamalara saygılıdır.	0,769		
<b>Adil olma</b>	2,811	14,795	0,831
Etik 14- Turist rehberi turda bulunan herkese adil şekilde davranır.	0,807		
Etik 15- Turist rehberi, kişilere ve gruplara karşı din, dil, ırk vb., etnik ve sosyal duruma dayalı ayırım yapmaz.	0,748		
Etik 20- Turist rehberi diğer meslektaşlarına karşı saygılıdır ve haksız rekabet içinde değildir.	0,730		
<b>Güvenilirlik</b>	2,361	12,429	0,774
Etik 2- Turist rehberi tur güzergahlarının güvenliğinden emin olarak turistlere eşlik eder.	0,849		
Etik 18- Turist rehberi görev ve yetkilerini menfaat sağlamak amacıyla kullanmaz.	0,845		
Etik 19- Turist rehberi mesleklerini icra ederken elde ettiği bilgi ve belgeleri kötüye kullanmaz.	0,725		
Etik 10- Turist rehberi turistlere ait bilgileri kimseye paylaşmaz.	0,703		
	<b>KMO=0,778 X<sup>2</sup>=7828.768, p&lt;0,05</b>	69,862	0,851

Etik davranış ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ile KMO ve Bartlett testlerinin sonucunda elde edilen değerler Tablo 2’de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, KMO testiyle örneklem yeterlilik değerinin 0,778 olduğu ve örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması, maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizleri sonucunda da etik davranış ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ölçekte toplamda 20 ifade belirlenmiş ancak Etik 16 ve Etik 8 numaralı ifadelerin binişik eğilimi tespit edilmiştir ve ölçekten çıkarılmıştır. Binişik faktör olması ilgili maddenin aynı anda birden fazla faktör altında yüklenme eğilimi göstermesidir. Binişiklik eğilimi gösteren maddelerin analizden çıkarılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015:304). Bu aşamada tekrar varimax seçeneği seçilerek rotasyon yapılmış ve Tablo 2’deki gibi toplamda 4 faktörden oluşan ve toplam varyansın %69,862’sini açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Literatür incelemesi sonucunda turist rehberlerinin etik davranışları ölçeğinin 4 alt boyutuna genel etik ilkeler, meslek etiği ilkeleri ve iş etiği ilkeleri ile turist rehberliği meslek etiği ilkeleri çerçevesinde mesleki sorumluluk, güvenilirlik, dürüstlük ve adil olma şeklinde isimlendirme yapılmıştır (Megap, 2006; www.wftga.org, 2018).

Araştırmanın bağımsız değişken olarak geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan 2 boyutlu kırsal/kültürel destinasyon imajı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olması nedeniyle orijinalindeki faktörlere bağlı kalmıştır.

### 4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ulaşılan faktör yapılarını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. “Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); daha önceden kullanılmış olan ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla uygulanmaktadır” (Gürbüz ve Şahin, 2015:326). DFA ile doğrulanmak istenilen modelin uyum iyiliğini test etmek amacıyla çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Tablo 3’te doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri verilmektedir.

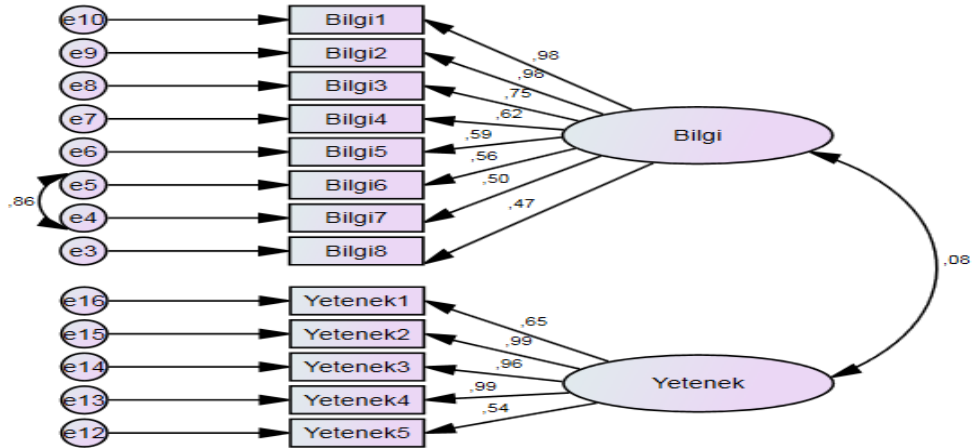
Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

İndeks Adı	Eşik Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
$\chi^2$ (Ki-kare değeri)	$0.05 \leq p \leq 1$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
$\chi^2/df$ (Serbestlik Derecesi)	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı)	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$

Kaynak: Karagöz, 2016: 975

Bu kapsamda araştırmamızın bağımsız değişkeni olan turist rehberinin performansının ölçümüne yönelik oluşturulmuş olan ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Turist rehberinin performansını ölçmek amacıyla oluşturulan ölçüm modeli Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2: Turist Rehberi Performans Ölçeği DFA Modeli



Turist rehberi performans ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modelinin uyum indeksleri Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4: Turist Rehberi Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
3,218	0,071	0,945	0,980	0,971	0,913

Tablo 4’e bakıldığında tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Model uyumu kabul edildiği için turist rehberinin performansını ölçmek için kullanılan ölçe-

ğın yapısal geçerliliği olduğu söylenebilir. Ancak bu değerlere ulaşmak için, ölçeğin “turist rehberinin arkeoloji bilgisi yeterlidir” olarak ifade edilen Bilgi6 maddesi ile “diğer kültürler hakkında bilgisi vardır” olarak ifade edilen Bilgi7 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. “Modifikasyon, hata terimleri temelinde oluşturulan ve modelde orijinal olarak öngörülemeden, ancak ilgili düzenlemenin yapılmasıyla modelde kazanılacak ki kare miktarını gösteren iyileştirmelerdir” (Meydan ve Şeşen, 2015: 38). Bu sonuçlara göre açıklayıcı faktör analizi ile maddelerin altında toplandığı faktörlerin toplanan verilerle doğrulandığı ve faktör yüklemelerinin doğru yapıldığı ortaya koyulmaktadır.

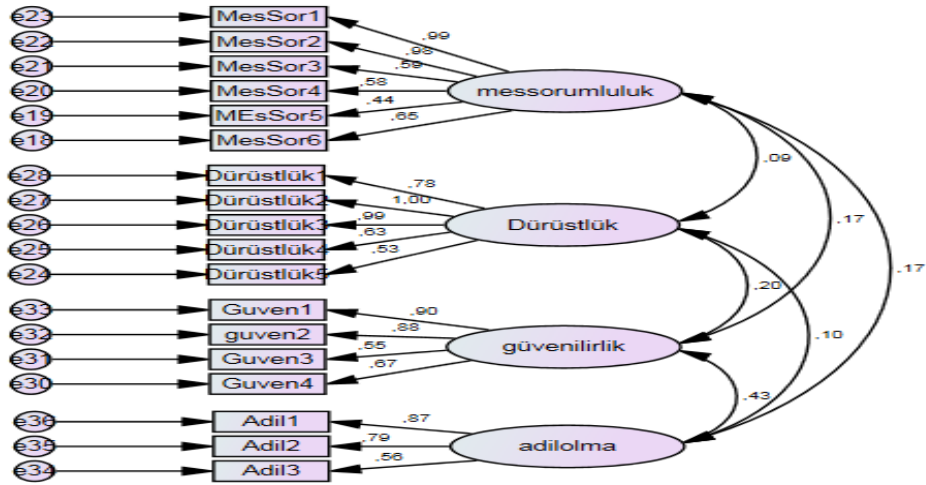
Araştırmada düzenleyici değişken olarak kullanılan turist rehberlerinin etik davranışlarını ölçmek amacıyla oluşturulan turist rehberi etik davranış ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Turist rehberlerinin etik davranışlarını ölçmek amacıyla oluşturulan turist rehberi etik davranış ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları uyum değerleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Turist Rehberi Etik Davranış Ölçeği DFA Modeli

$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
3,530	0,076	0,908	0,958	0,943	0,871

Tablo 5’e göre etik davranış ölçeğinin tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu ve ölçeğin yapısal geçerliliği olduğu söylenebilmektedir. Bu da faktör yüklemelerinin doğru yapıldığını ve oluşturulan ölçek yapısının doğru olduğunu göstermektedir. Turist rehberinin etik davranışlarını ölçmek amacıyla oluşturulan ölçüm modeli Şekil 3’te yer almaktadır.

Şekil 3: Turist Rehberi Etik Davranış Ölçeği DFA Modeli



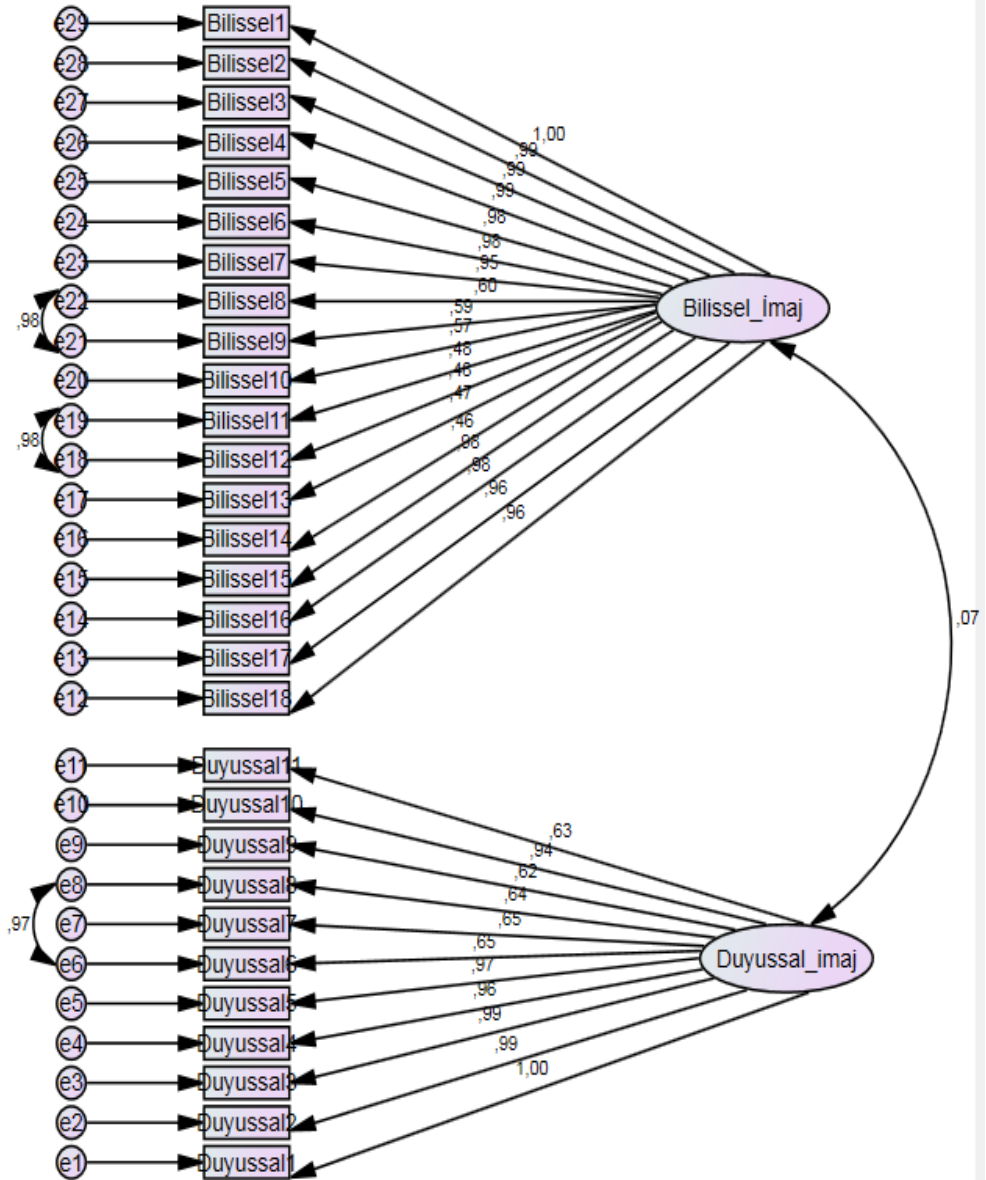
Araştırmada bağımlı değişken olarak kullanılan destinasyon imajını ölçmek amacıyla uyarlanan kırsal/kültürel destinasyon imajı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları uyum değerleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Destinasyon İmaj Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
4,849	0,079	0,856	0,907	0,898	0,854

Tablo 6'da görüldüğü gibi ölçeğin tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu ve kırsal/kültürel destinasyon imajı ölçeğinin yapısal geçerliliği olduğu söylenebilmektedir. Kırsal/kültürel destinasyon imajını ölçmek amacıyla oluşturulan ölçüm modeli Şekil 4'te yer almaktadır.

Şekil 4: Kırsal/ Kültürel Destinasyon İmaj Ölçeği DFA Modeli



#### 4.4. Araştırmaya Katılan Turistlere İlişkin Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında turistlerin demografik durumları ile ilgili veriler frekans ve yüzde dağılımları ile analiz edilmiştir. Turistlere ilişkin demografik veriler Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7: Turistlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım

Demografik Değişkenler			Frekans	Yüzde (%)	Demografik Değişkenler			Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	162	37,0	<b>Yaş</b>	16-25	18	4,1		
	Erkek	<b>276</b>	<b>63,0</b>		26-35	124	28,3		
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	17	3,9		36-45	131	29,9		
	Lise	129	29,4		46-55	<b>142</b>	<b>32,4</b>		
	Lisans	<b>268</b>	<b>61,2</b>		56-65	16	3,7		
	Lisansüstü	24	5,5		65 ve üstü	7	1,6		
<b>Milliyet</b>	Türk	<b>227</b>	<b>51,8</b>		<b>Ziyaret Sayısı</b>	1.	<b>290</b>	<b>66,2</b>	
	Malezyalı	<b>40</b>	<b>9,1</b>			2.	97	22,2	
	Koreli	37	8,4			3.	21	4,8	
	İspanyol	32	7,3			4. ve daha fazla	30	6,8	
	Hintli	29	6,6	<b>Ziyaret Süresi</b>	1 günlük	79	18,1		
	Alman	23	5,3		2-3 günlük	<b>249</b>	<b>56,8</b>		
	Singapurlu	17	3,8		4-5 günlük	64	14,6		
	Diğer*	14	3,3		6-7 Günlük	40	9,1		
	Rus	7	1,6		8 ve daha fazla	6	1,4		
	Arap	6	1,4						
İngiliz	6	1,4							
<b>Toplam</b>		<b>438</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>		<b>438</b>	<b>100</b>		

\*Diğer milliyetler; % değeri 1,0’ın altında kalanlar; Kanadalı (0,9), Çinli (%0,7), Amerikalı (0,5), Macar (0,5), Portekizli (0,5) ve Taylandlı(%0,2) turistleri kapsamaktadır.

Tablo 7’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 438 turistten %51,8’i Türk %48,2’si yabancı turistlerden oluşmaktadır. Yabancı turistler içinde araştırmaya katılanların en fazla Malezyalı (%9,1) ve Koreli (%8,4) turistlerden oluştuğu en az katılımın ise Taylandlı (%0,2) turistlerden olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımına bakıldığında ise erkeklerin (%63) kadınlara (%37) oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumları ele alındığında en çok katılımın %61,2’lik oran ile lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Ardından %29,4’lük pay ile lise mezunları gelmektedir. Araştırmaya katılan turistlerin yaş aralıklarına bakıldığında ise yoğunluğun 26-35 (%28,3), 36-45 (%29,9) ve 46-55 (%32,4) yaş aralıklarında olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan turistlerin ziyaretlerine ilişkin verilere bakıldığında çoğunluğu %66,2’lik bir oranla Nevşehir’e ilk kez geldiklerini belirtmiştir. Turistlerin %22,2’si ise ikinci gelişleri olduğunu belirtmişlerdir. Turistlerin çoğunun katılmış oldukları turun süresinin %56,8’lik oran ile 2-3 gün olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenen ve gizli değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model üzerinde tanımlanmasına dayanmaktadır. YEM, çoklu regresyon olarak da değerlendirilebilmekte ve geleneksel yöntemlerden farklı olarak, hata hesaplamalarında daha net sonuçlar vermektedir. Ayrıca YEM, aynı model içerisinde hem gözlenen hem gizli değişkenleri analiz etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 5-6).

##### 4.5.1. Ölçüm Modeli

Bu araştırmada, öncelikle ölçüm modeli, ardından ise yapısal model test edilmiştir. Ölçüm modelinin test edilmesinden kasıt, yapısal modeldeki tüm değişkenleri içeren bir Doğrulamalı

Faktör Analizi yapmaktır. Bu aşamada, turist rehberinin performansını ölçen 2 boyuta (13 ifade), turist rehberinin etik davranışlarını oluşturan 4 boyut (18 ifade) ve destinasyon imajını oluşturan 2 boyut (29 ifade) da ilave edilerek birincil düzeyde Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Bir önceki Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulamasında olduğu gibi, En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Ölçüm modelinin uyum indeksleri Tablo 8’de, sunulmuş olup, modelin genel olarak “iyi uyum” gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 8: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
2,966	0,067	0,949	0,923	0,889	0,921

Geçerlilik analizi yapılabilmesi için ölçüklerin yakınsak ve uzaksak (ayırt edici) geçerliliklerine bakılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 189). Yakınsak geçerlilik için, ölçüğe ilişkin tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve AVE değerinin de 0,5’ten büyük olması beklenmektedir (Yaşloğlu, 2017: 82). Ölçüm modeline ilişkin uzaksak ve yakınsak geçerlilik analizi, faktörler arası korelasyon, birleşik güvenilirlik katsayıları Tablo 9’da verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, yapı güvenirliliği katsayısı (C.R.); 0,791 ile 0,973 arasındadır. Bunun yanı sıra tabloda Croanbach’s alpha katsayıları da ayrıca verilmiştir. Croanbach’s alpha katsayısı büyük örneklemelerde güvenilirlik konusunda araştırmacıyı yanıltabilmekte ve örneklem sayısı yükseldikçe katsayı yüksek çıkabilmektedir. Bu nedenle özellikle yapısal eşitlik modellerinde birleşik güvenilirliğin de hesaplanması gerekmektedir. Ayrıca birleşik güvenilirliğin hesaplanması araştırmada Croanbach’s Alpha katsayısının kontrolünü de sağlamaktadır. Dolayısıyla, analiz sonuçları ile ölçüm modelinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Ölçüm Modeli Ayırt Edici Geçerlik, Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları, Güvenilirlik ve Yakınsak Geçerlilik Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Bilgi</b>	<b>(0,707)*</b>							
<b>Yetenek</b>	0,391	<b>(0,845)*</b>						
<b>Mesleki Sorumluluk</b>	0,003	0,096	<b>(0,731)*</b>					
<b>Dürüstlük</b>	0,008	0,119	0,174	<b>(0,800)*</b>				
<b>Güvenilirlik</b>	0,035	0,026	0,337	0,189	<b>(0,751)*</b>			
<b>Adil Olma</b>	0,006	0,047	0,253	0,098	0,439	<b>(0,750)*</b>		
<b>Bilişsel İmaj</b>	0,037	0,043	0,201	-0,003	0,201	0,146	<b>(0,830)*</b>	
<b>Duyuşsal İmaj</b>	0,019	0,010	0,067	0,033	0,258	0,227	0,084	<b>(0,836)*</b>
<b>Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)</b>	0,500	0,715	0,535	0,640	0,565	0,564	0,690	0,699
<b>Birleşik Güvenilirlik (CR)</b>	0,881	0,923	0,864	0,897	0,831	0,791	0,973	0,961
<b>Croanbach Alpha</b>	0,897	0,911	0,890	0,921	0,838	0,774	0,976	0,974

\*Köşegende parantez içinde yer alan değerler AVE değerinin karekökünü göstermektedir.

İlgili tablo incelendiğine, ölçüm modelinde yer alan her bir yapıya ilişkin açıklanan ortalama varyans katsayıları, yakınsak geçerlilik için önerilen minimum 0,50 eşik değerinin üzerindedir (AVE  $\geq$  0,50). Bu da ölçüklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçüm modelinde yer alan tüm yapılar için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerle-



rinin, o yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayısından daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ölçüm modelinin birbiri ile ilgili, fakat aynı zamanda birbirinden farklı, toplam sekiz yapıdan oluştuğu ortaya koyulmaktadır. Bu durum, ölçüm modelinin uzaksak geçerliliğe de sahip olduğunu göstermektedir. Bu analizlerle ölçeklerin yapı geçerliliğine sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç doğrultusunda bu ölçeklerin başka çalışmalarda da kullanılabileceği görülmektedir.

#### 4.5.2. Yapısal Model

Ölçüm modeli test edildikten sonra, ikinci aşaması olan yapısal modelin testi (yol analizi) aşamasına geçilmiştir. Yapısal modelin, ölçüm modelinden farkı, örtük değişkenler (teorik yapılar) arasındaki ilişkilerin örüntüsünün ve yönünün tanımlanmış olmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2015). Çalışmanın modelini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve analiz yapılmıştır. Yapısal model uyum iyiliği değerleri Tablo 10'da ve regresyon ağırlıkları Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 10: Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
2,214	0,76	0,899	0,926	0,905	0,920

Tablo 11'de görüldüğü üzere modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Bu da modelin istenen uyum değerlerini sağladığını göstermektedir.

Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	( $\beta$ )	Std. Hata	Kritik Oran	P
Bilgi Performansı $\longrightarrow$ Bilişsel İmaj	0,138	0,009	5,095	***
Bilgi Performansı $\longrightarrow$ Duyuşsal İmaj	0,221	0,014	13,471	***
Yetenek Performansı $\longrightarrow$ Bilişsel İmaj	0,199	0,013	12,771	0,024
Yetenek Performansı $\longrightarrow$ Duyuşsal İmaj	0,114	0,006	9,456	0,012

\*\*\*  $p \leq 0,01$

Yapısal modelde yer alan standart beta ( $\beta$ ) katsayıları, bir değişkenin, bir başka değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğünü göstermektedir. Tablo 11'de görüldüğü üzere turist rehberinin bilgisi, destinasyonun bilişsel ve duyuşsal imajını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemekte; aynı şekilde turist rehberinin yetenekleri de destinasyonun bilişsel ve duyuşsal imajını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bu etkinin orta düzeyde bir etki olduğu görülmektedir. Literatürde turist rehberinin performansının, destinasyon imajı üzerinde olumlu etkileri olduğunu destekleyen çalışmalar (Pereira, 2015; Chang, 2014) bulunmaktadır. Turistin kaliteli bir tur deneyimi yaşaması için bir turist rehberinin ihtiyaç duyduğu birçok bilgi, beceri ve tutum bulunmaktadır (Black ve Weiler, 2005). Bu bulguların da literatürü destekler nitelikte olduğu ve H1 hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.5.3. Turist Rehberlerinin Etik Davranışlarının Düzenleyici Rolü

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiye, düzenleyici şekilde etki eden değişken, düzenleyici değişken olarak adlandırılmaktadır. Düzenleyici etki analizinde oluşturulan etkileşim değişkeni, bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkiliyor ise düzenleyici değişken ile ilgili hipotez desteklenmiş olmaktadır (Karagöz, 2016: 954). Çalışma kapsamında öncelikle düzenleyici etki analizi için oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 12'de görüldüğü üzere modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 12. Düzenleyici Etki Analizi Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
2,100	0,49	0,903	0,942	0,905	0,899

Turist rehberinin performansının destinasyon imajı üzerindeki etkisinde, turist rehberinin etik davranışlarının düzenleyici etkisini analiz etmek için yeni bir yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Analiz için turist rehberi performans değişkeninin boyutlarıyla, etik davranış değişkeninin boyutları çarpılarak 8 etkileşim değişkeni oluşturulmuştur. Modelde turist rehberinin performansının boyutları, etik davranışın boyutları ve her bir etkileşim değişkeninin destinasyon imajının bilişsel ve duyuşsal boyutları üzerindeki etkisine bakılmıştır.

İlk olarak turist rehberinin bilgisi ve yeteneği ile destinasyonun bilişsel imajı arasındaki ilişkide etik davranışların boyutlarının düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bunun için etik davranışların boyutları ile yetenek ve bilgi arasında etkileşim değişkenleri oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13. Turist Rehberinin Performansının Bilişsel İmaja Etkisinde Etik Davranışların Düzenleyici Etkisi

Test Edilen Yol		( $\beta$ )	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Bilgi Performansı	→	Bilişsel İmaj	0,142	0,052	2,718	0,007
Yetenek Performansı	→	Bilişsel İmaj	0,110	0,056	1,948	0,049
Mesleki Sorumluluk	→	Bilişsel İmaj	0,097	0,049	1,974	0,048
Etkileşim Değişkeni-1 (Bilgi * Mesleki Sorumluluk)	→	Bilişsel İmaj	-0,065	0,055	-1,178	0,239
Etkileşim Değişkeni-2 (Yetenek * Mesleki Sorumluluk)	→	Bilişsel İmaj	-0,024	0,049	-0,496	0,620
Dürüstlük	→	Bilişsel İmaj	0,144	0,047	1,944	0,045
Etkileşim Değişkeni-3 (Bilgi * Dürüstlük)	→	Bilişsel İmaj	0,205	0,054	3,796	***
Etkileşim Değişkeni-4 (Yetenek * Dürüstlük)	→	Bilişsel İmaj	0,194	0,047	2,013	0,044
Güvenilirlik	→	Bilişsel İmaj	0,135	0,051	2,653	0,008
Etkileşim Değişkeni-5 (Bilgi * Güvenilirlik)	→	Bilişsel İmaj	0,245	0,055	4,485	***
Etkileşim Değişkeni-6 (Yetenek * Güvenilirlik)	→	Bilişsel İmaj	0,159	0,045	2,441	0,015
Adil Olma	→	Bilişsel İmaj	0,104	0,050	2,070	0,038
Etkileşim Değişkeni-7 (Bilgi * Adil Olma)	→	Bilişsel İmaj	-0,022	0,054	-0,407	0,684
Etkileşim Değişkeni-8 (Yetenek * Adil Olma)	→	Bilişsel İmaj	-0,092	0,056	-1,645	0,100

\*\*\* p<0,01

Tablo 13'te gösterildiği üzere, turist rehberinin performansını oluşturan bilgi ve yetenek ile etik davranışı oluşturan mesleki sorumluluk ve adil olma boyutlarının çarpımı sonucunda elde edilen etkileşim değişkenlerinin, destinasyonun bilişsel imajına anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Turist rehberinin performansını oluşturan bilgi ve yetenek boyutları ile etik davranışın boyutlarından olan dürüstlük ve güvenilirlik boyutlarının çarpımı sonucunda elde edilen etkileşim değişkenlerinin ise destinasyonun bilişsel imajına pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Turist rehberinin bilgisinin bilişsel imajın %14'ünü, yeteneğinin ise bilişsel imajın %11'ini açıkladığı görülmektedir. Ancak etkileşim değişkeni yani dürüstlük bu ilişkiye dahil edildiğinde turist rehberinin bilgisinin bilişsel imajın %20'sini, yeteneğinin ise bilişsel imajın %19'unu açıkladığı görülmektedir. Aynı şekilde güvenilirlik bu ilişkiye dahil edildiğinde turist

rehberinin bilgisinin bilişsel imajın %24'ünü, yeteneğinin ise bilişsel imajın %15'ini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak turist rehberinin bilgisinin ve yeteneğinin destinasyonun bilişsel imajına etkisinde dürüstlüğü ve güvenilirliğin düzenleyici role sahip olduğu görülmektedir.

Analizin bir sonraki aşamasında turist rehberinin performansının destinasyonun duyuşsal imajına etkisinde etik davranış değişkenini oluşturan boyutların düzenleyici rolü ele alınmıştır. Burada da düzenleyici etki analizi yapılması için yine etik davranış değişkenini oluşturan boyutlar ile performansın bilgi ve yetenek boyutları çarpımından etkileşim değişkenleri elde edilmiştir. Bu etkileşim değişkenlerinin destinasyonun duyuşsal imajına etkisi test edilerek etik davranışların düzenleyici rolü olup olmadığına bakılmıştır.

*Tablo 14. Turist Rehberinin Performansının Duyuşsal İmaja Etkisinde Etik Davranışların Düzenleyici Etkisi*

Test Edilen Yol	(β)	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık
Bilgi Performansı → Duyuşsal İmaj	0,201	0,045	4,437	***
Yetenek Performansı → Duyuşsal İmaj	0,112	0,049	2,290	0,022
Mesleki Sorumluluk → Duyuşsal İmaj	-0,008	0,048	-0,171	0,864
Etkileşim Değişkeni-1 (Bilgi * Mesleki Sorumluluk) → Duyuşsal İmaj	-0,013	0,054	-0,234	0,815
Etkileşim Değişkeni-2 (Yetenek * Mesleki Sorumluluk) → Duyuşsal İmaj	-0,013	0,047	-0,268	0,789
Dürüstlük → Duyuşsal İmaj	0,148	0,045	1,955	0,041
Etkileşim Değişkeni-3 (Bilgi * Dürüstlük) → Duyuşsal İmaj	0,214	0,046	2,495	0,013
Etkileşim Değişkeni-4 (Yetenek * Dürüstlük) → Duyuşsal İmaj	0,192	0,046	4,221	***
Güvenilirlik → Duyuşsal İmaj	0,210	0,049	4,311	***
Etkileşim Değişkeni-5 (Bilgi * Güvenilirlik) → Duyuşsal İmaj	0,286	0,055	5,234	***
Etkileşim Değişkeni-6 (Yetenek * Güvenilirlik) → Duyuşsal İmaj	0,198	0,045	2,047	0,041
Adil Olma → Duyuşsal İmaj	0,121	0,048	2,506	0,012
Etkileşim Değişkeni-7 (Bilgi * Adil olma) → Duyuşsal İmaj	-0,048	0,053	-0,915	0,360
Etkileşim Değişkeni-8 (Yetenek * Adil olma) → Duyuşsal İmaj	0,055	0,054	1,024	0,306

\*\*\* p≤0,01

Tablo 14'te gösterildiği üzere, turist rehberinin performansını oluşturan bilgi ve yetenek ile etik davranışı oluşturan mesleki sorumluluk ve adil olma boyutlarının çarpımı sonucunda elde edilen etkileşim değişkenlerinin, destinasyonun duyuşsal imajına anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Turist rehberinin performansını oluşturan bilgi ve yetenek boyutları ile etik davranışın boyutlarından olan dürüstlük ve güvenilirlik boyutlarının çarpımı sonucunda elde edilen etkileşim değişkenlerinin ise destinasyonun duyuşsal imajına pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Turist rehberinin bilgisinin duyuşsal imajın %20'sini, yeteneğinin ise duyuşsal imajın %11'ini açıkladığı görülmektedir. Ancak etkileşim değişkeni yani dürüstlük bu ilişkiye dahil edildiğinde turist rehberinin bilgisinin duyuşsal imajın %21'ini, yeteneğinin ise duyuşsal imajın %19'unu açıkladığı görülmektedir. Aynı şekilde güvenilirlik bu ilişkiye dahil edildiğinde ise turist rehberinin bilgisinin duyuşsal imajın %28'ini, yeteneğinin ise duyuşsal imajın %19'unu açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak turist rehberinin bilgisinin ve yeteneğinin

destinasyonun duyuşsal imajına etkisinde dürüstlüğün ve güvenilirliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak tüm model incelendiğinde etik davranışın alt boyutu olan dürüstlük ve güvenilirliğin, turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde düzenleyici rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte mesleki sorumluluklarını yerine getirmesinin ve adil olmasının bu ilişkide bir rolü olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Tüm bu bulgular sonucunda **H2 ve H5** reddedilmiş, **H3 ve H4** kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre turist rehberleri güvenilir ve dürüst bir şekilde performans sergiledikleri takdirde turistlerin zihinlerinde destinasyon imajına yönelik olumlu bir resim oluşacağı söylenebilir.

Turist rehberlerinin iyi bir performans sergilemesi ve etik davranışlar göstermesi yalnızca kendilerini ve mesleğin itibarını ilgilendirmemekte tüm turizm sektörünü hatta ülkeyi ilgilendirmektedir. Turist rehberinin etik davranışlar göstermesinin gerek turizm sektörü için gerekse ülkeler için ne kadar önemli olduğuna ilişkin araştırmalar bulunmaktadır (Şahin ve Kızılırmak, 2018; Çolakoğlu, Efendi ve Epik, 2014; teftis.kulturturizm.gov.tr, 2014). Bu çalışma ile de turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde etik davranışlarının düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 5. Sonuç

Turist rehberi turistin katılmış olduğu turun başlangıcından sonuna kadar her konuda yardımcı olan, destinasyonun tanıtımını en iyi şekilde yapan ve turistin turdan memnun olmasını sağlayan kişidir. Turist rehberleri destinasyonun tanıtımını yaparken aynı zamanda sergilemiş oldukları performansla destinasyon imajının oluşumuna da önemli katkı sağlamaktadır. Turist rehberlerinin performanslarını sergilerken göstermiş oldukları etik davranışların ise bu ilişkiye etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, bu araştırma ile turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde etik davranışlarının düzenleyici rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaca uygun olarak bir araştırma modeli ve hipotezleri oluşturularak yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Araştırma kapsamında öncelikle, turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisi olup olmadığı test edilmiştir. Araştırmayı literatürdeki çalışmalardan (Pereira, 2015; Chang, 2014) farklılaştıran nokta, turist rehberinin performansının tek bir boyut olarak değil de bilgi ve yetenek olarak iki boyutta ele alınmasıdır. Turist rehberlerinin sahip olması gereken nitelikler kişisel özellikler, bilgi, beceri ve fiziksel görünüm olmakla birlikte turlarda sergilemiş oldukları performanslar bilgi ve yeteneklerine göre şekillenmektedir (Tetik, 2006; Güzel, 2007; Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2018). Bu doğrultuda bağımsız değişken olan turist rehberinin performansı yetenek ve bilgi olarak iki boyut şeklinde analizlere dahil edilmiştir. Bağımlı değişken olan destinasyon imajı ise literatürde olduğu gibi bilişsel ve duyuşsal olarak iki boyutta ele alınmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizlerle turist rehberinin yeteneklerinin ve bilgisinin destinasyonun bilişsel ve duyuşsal imajına etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu da beklenen ve literatürü destekler nitelikte bir sonuçtur.

Araştırma kapsamında yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla turist rehberinin etik davranışlarının düzenleyici etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Turist rehberinin performansının, destinasyon imajı üzerinde tek başına bir etkiye sahip olmasının yanında, turist rehberinin etik davranışlarının da bu etkiyi düzenlediği, yani değiştirdiği ispatlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, turist rehberinin dürüst olması ve güvenilir olmasının pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu, mesleki sorumluluklarını yerine getirmesinin ve adil olmasının ise anlamlı etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre turist rehberleri performanslarını sergilerken dü-

rüst olduklarında ve güven duygusu oluşturduklarında bu performansın destinasyon imajına etkisinin pozitif yönde bir artış gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Turist rehberlerinin sergiledikleri performansla destinasyona yönelik olumlu bir imaj oluşturmak için dürüstlüğe ve güvenilirliğe önem vermesi gerekmektedir. Özellikle turistlere yanıltıcı bilgi vermekten ve turistlerin güvenlerini sarsıcı yönlendirmelerden kaçınması gerekmektedir. Turist rehberi turistle iletişimde dürüst davranışlar sergilemekle yükümlüdür. Aynı şekilde dil, din, ırk ve cinsiyet ayrımı yapmaksızın her birinin misafiri olduğu düşüncesiyle hareket ederek turistlere hizmetini sunmak zorundadır. Turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisini, sergilemiş oldukları etik davranışların olumlu ya da olumsuz olarak değiştirdiği düşünülmektedir.

Tüm bu bulgular ışığında turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde etik davranışlarının dürüstlük ve güvenilirlik boyutlarının düzenleyici rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda şu öneriler getirilmiştir;

- Turist rehberleri, turlarda anlattıkları tüm bilgilerin turistlerin destinasyona bakış açılarını değiştirebileceğinin bilincinde olarak, turlarda özellikle destinasyon imajına olumlu etkiler sağlayacak konular üzerinde durmalıdır.
- Turist rehberlerinin bilgi ve yeteneklerini arttırmaları destinasyon imajını olumlu yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda turist rehberlerinin mesleği icra etmeye başladıkları günden itibaren kendilerini geliştirecek eğitim ve seminerlere katılmaları gerekmektedir. Günceli takip eden, daha donanımlı ve bilgili rehberlerden hizmet alan turistlerde daha fazla memnuniyet sağlanacak ve bu da destinasyon imajını olumlu yönde etkileyecektir.
- Turist rehberlerinin hem insani olarak hem de icra ettikleri mesleğe karşı sorumlulukları kapsamında etik ilkeleri benimsemeleri ve bu doğrultuda hizmet vermeleri gerekmektedir. Bu kapsamda da üniversitelerin turist rehberliği eğitimi veren ön lisans, lisans ve lisansüstü bölümleri ile Turist Rehberleri Birliği tarafından açılan rehberlik kurslarında rehber adaylarına etik ilkelerin önemine ve bunun imaja olan etkisine ilişkin farkındalık oluşturacak eğitimler verilmelidir.
- Turist rehberliği eğitimi veren kurumların bazı dönemlerde tecrübeli turist rehberlerinden destek almasının uygun olacağı düşünülmektedir. Özellikle turistle iletişimde dikkat edilmesi gereken etik ilkelerin, mesleğin uzmanları tarafından turist rehberi adaylarına verilmesi etkili olacaktır.
- Turist rehberliği eğitimi veren kurumlarda bu alanda yetişmiş, donanımlı öğrencilerin olması, gelecekte turist rehberliği mesleğini yapacak kişilerin performansını belirleyecek olan bilgi ve yetenek açısından nitelikli olmasını sağlayacaktır.
- Turist Rehberleri Birliği ve Rehber Odaları tarafından gerçekleştirilen eğitim ve uzmanlık programlarında mevcut rehberlere etik ilkeler aktarılmalıdır. Bu kurumlar ayrıca rehberler için düzenledikleri seminerlerde meslek etiğine ilişkin farkındalık yaratmalıdırlar.

Turist rehberinin mesleğini en iyi şekilde yapması, iyi bir performans sergilemesi ve etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi hem mesleğinin, hem ülkesinin, hem de sektörün imajını etkilemektedir. Bu araştırma, Nevşehir ilini ziyaret eden turistler ile sınırlandırılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda diğer bölgelerde ve rehberlik hizmetinden yoğun olarak faydalanan farklı destinasyonlarda uygulanarak genelleme yapılabilir. Bu çalışmada turist rehberleri turistler tarafından değerlendirilmiştir. Başka çalışmalarda meslek örgütlerinin ve seyahat, konaklama,

yeme-içme gibi farklı işletmelerin temsilcilerinden elde edilecek verilerle bu çalışmanın sonuçlarına farklı bir boyut daha eklenebilir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda turist rehberinin performansının turist memnuniyetine, turistin tekrar ziyaret etme niyetine ve destinasyon sadakatine etkisi incelenerek bu ilişkide etik davranışların rolü de ortaya konulabilir.

### Kaynaklar

- Aslan, Zeynep; Çokal, Zeynep (2016), "Profesyonel Turist Rehberlerinin Kültürel Değerlere Katkısına İlişkin Turist Algılamaları", *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, C.4, S.1: 52.
- Black, Rosemary; Weiler, Betty (2005), "Quality Assurance and Regulatory Mechanisms in The Tour Guiding Industry: a Systematic Review", *The Journal Of Tourism Studies*, C.16, S.1: 24-36.
- Chang, Kuo- Chien (2014), "Examining The Effect of Tour Guide Performance, Tourist Trust, Tourist Satisfaction, and Flow Experience on Tourists' Shopping Behavior", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, C.19, S.2: 219-247.
- Claravall, Bienvenido (2010), "Ethics of Tour Guiding", *First National Tour Guides' Convention*, Filipin, July 22.
- Çevirgen, Murat (2014), Medikal Turizm Destinasyonu Yönetimi Kamu- Özel Karşılaştırması: Bursa İli Destinasyonu, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Çolakoğlu, Osman Eralp; Efendi, Ergün; Epik, Fatih (2014), *Tur Yönetimi ve Turist Rehberliği*, Ankara Detay Yayıncılık.
- Dirik, Nalan (2012), Sosyal Medyada Destinasyon Tanımı. Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, <http://aregem.kulturturizm.gov.tr>. (29 Ocak 2018)
- Gürbüz, Sait; Şahin, Faruk (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, Fatma Özlem (2007), Türkiye İmajının Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü (Alman Turistler Üzerine Bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- İlban, Mehmet Oğuzhan (2007), Destinasyon Pazarlamasında Marka İmajı ve Seyahat Acentalarında Bir Araştırma, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Kalaycı, Şeref (2014), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 6. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karagöz, Yalçın (2016), *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kozak, Nazmi (2010), *Turizm Pazarlaması*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lertputtarak, Sarunya (2012), "The Relationship Between Destination Image, Food Image, And Revisiting Pattaya, Thailand", *International Journal of Business and Management*, C. 7, S. 5: 111 - 122.
- Lugosi, Peter; Bray, Jeffery (2008), "Tour Guiding, Organizational Culture And Learning: Lessons From An Entrepreneurial Company", *International Journal of Tourism Research*, C. 10, S. 5: 467-479.
- MEGEP (2006), *Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Sistemi*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara.
- Meydan, Cem Harun; Şeşen, Harun (2015), *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nebioğlu, Kamil Gökhan (2013), Meslek Etiği: Turist Rehberleri Üzerine Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Oran, İrem (2014), Destinasyon İmajı: İstanbul'un Destinasyon İmajı Ve Destinasyon İletişim Stratejileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı. İstanbul.
- Pereira, Alexandra Matos (2015), "Tour Guides And Destination Image: Evidence From Portugal", *Journal of Tourism and Hospitality Management*, C. 3, S. 8: 129-150.
- Pond, Kathleen Lingle (1993), *The Professional Guide: Dynamics of Tour Guiding*, New York:Van Nostrand Reinhold.
- Prakash, Monika; Chowdhary, Nimit (2010), "What Are We Training Tour Guides for?", *Turizam*, C.14, S. 2: 53-65.
- Preston, Carolyn C. ; Colman, Andrew M. (2000), "Optimal Number of Response Categories in Rating Scales: Reliability, Validity, Discriminating Power, and Respondent Preferences", *Acta Psychologica*, S. 104: 1-15.
- Royo-Vela, Marcelo (2009), "Rural-cultural Excursion Conceptualization: A Local Tourism Marketing Management Model Based on Tourist Destination Image Measurement", *Tourism Management*, C. 30, S. 3: 419-428.
- Sainaghi, Ruggero (2006), "From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)", *Tourism Management*, C. 27: 1053-1063.
- Şahin, Seda; Kızılırmak, İsmail (2018), *Turist Rehberliği Mesleğinde Etik İlkeler* (Turist Rehberliği), Ed. Eser, S., Şahin, S. ve Çakıcı, C., Ankara Detay Yayıncılık.

- Şengel, Ümit; Ibiş, Salim; Zengin, Burhanettin; Batman, Orhan (2014), Turistik Destinasyon Seçiminin Demografik Özelliklere Göre Belirlenmesi: Yerli Turistler Üzerine Bir Araştırma. *15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, ss.821- 833. Ankara.
- Taşçı, Aslı D.A. ; Gartner, William C. (2007), "Destination Image and Its Functional Relationships", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, C. 45, S. 4: 413–425
- Tetik, Nuray (2012), Turist rehberlerinin Ekoturizm Alanındaki Yeterlilikleri: Doğu Karadeniz Örneği, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Tosun, Cevat; Temizkan, Rahman (2004), Türkiye'nin Dış Tanıtımın ve Ülke İmajında Turist Rehberlerinin Rolü. *1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir.
- Uca Özer, Selda (2015), *Destinasyon Kavramı, Özellikleri ve Yönetimi (Destinasyon Yönetimi)*, Ed. Yüncü, D., Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Yaşlıoğlu M. Murat (2017), " Sosyal bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 46, Özel Sayı:74-85.
- Yüksek, Gökçe (2014), *Turizm Destinasyonları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zhang, Hanqin Q. ; Chow, Ivy (2004), "Application of Importance-Performance Model in Tour Guides Performance: Evidence From Mainland Chinese Outbound Visitors in Hong Kong", *Tourism Management*, S. 25: 81–91.  
<http://wftga.org> (Erişim: 14.10. 2017).
- <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR-120445/turist-rehberligi-meslek-yonetmeligi.html> (Erişim Tarihi: 05.01.2019).
- [https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com\\_meslek\\_std\\_taslak&view=taslak\\_listesi\\_yeni&msd=2&Itemid=432](https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_listesi_yeni&msd=2&Itemid=432) (Erişim: 05.07.2018).
- <http://www.nevsehirkulturturizm.gov.tr/TR,205117/muze-ziyaretci-sayilari.html> (Erişim: 18.05.2018).
- <http://www.sitga.co.uk/standards.htm> (Erişim: 20.01.2017).
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3e1600251858.80172697](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3e1600251858.80172697) (Erişim: 25.06.2018).
- [https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com\\_meslek\\_std\\_taslak&view=taslak\\_listesi\\_yeni&msd=2&Itemid=432](https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_listesi_yeni&msd=2&Itemid=432) (Erişim: 05.07.2018).



## Extended Summary

### The Role of Ethical Behavior in the Effect of Tour Guide's Performance on Destination Image

The aim of this study is to determine the impact of the performance of tourist guides on destination image and the moderating role of ethical behaviors in this relationship. The tourist guide is the person who best describes, interprets and promotes the historical and cultural values of his/her country. With this feature, the tourist guide has an important role in forming the destination image. Tourist guides are people who can adorn places that look like a lifeless pile of stones with the information they describe (Tosun and Temizkan, 2004: 360-361), and create a positive image by performing well. Providing quality guidance service is extremely important for the success of the tourism industry and the image of the destination (Zhang and Chow, 2004: 81). The attitudes of the tourist guides to the guests during the tour, the information they convey, the way they communicate, that is, all the services they offer contribute to changing the negative image and prejudices in the mind of the guests, correcting the mistakes and completing the missing information. In addition, the ethical behavior of tourist guides when performing is important for the image of the destination. Tourist guides are required to provide accurate information about the destination, not to mislead tourists, to be fair to each of the tourists indiscriminately, and to not ignore their responsibilities to their profession in the whole process. Tourist guides are perceived as more reliable, fair and honest by tourists as long as they exhibit ethical behavior while serving tourists. While these behaviors carry the profession higher, they also contribute to the effect of the services provided to tourists on the image of the country. Based on all these, 5 basic hypotheses have been developed. First of all, the effect of the tourist guide's performance on the destination image was tried to be understood. Then, whether the ethical behavior of the tourist guide has a role in this relationship is tested.

The population of the study is the tourists who have come to Nevşehir last year. According to Turkish Statistical Institute's data, the number of tourists visiting Nevşehir province in 2017 is 2,206,372 ([www.nevsehirkultur-turizm.gov.tr](http://www.nevsehirkultur-turizm.gov.tr), 2018). As the sampling technique, there is a convenience sampling type among non-probability sampling techniques. A convenience sample is a type of non-probability sampling method where the sample is taken from a group of people who are easy to contact or to reach. The data were collected in the survey form in 2018. The important point in the application of the surveys is that the tourists are selected from the groups visiting the destination accompanied by a tourist guide. In the study, 500 questionnaire forms were prepared and applied to the tourist groups served by the tourist guides, but 438 questionnaires collected were found suitable for the analysis. 438 domestic and foreign tourists visiting Nevşehir province constitute the sample of the research.

In order to measure the performance of the tourist guide, the items of the scale created by Tetik (2012) to determine the competencies of the tourist guides and the items of the scale created by Pereira (2015) to measure the performance of the tourist guide were used and 13-item scale was prepared. This performance scale includes the knowledge and skills of the tourist guide as she/he performs her/his profession. A scale which has 18 items was prepared using Nebioglu's (2013) study, Claravall's (2010) study and WFTGA's ethical principles to measure the behavior of the tourist guide within the framework of ethics. The ethical behavior scale includes the tourist guide's fulfillment of his/her responsibilities to the profession, to be honest, to be fair and reliable to all tourists while performing his/her profession. In the study, because of the importance of Nevşehir province as a cultural destination, the destination image scale developed by Royo-Vela (2009) in order to determine the image of rural and cultural destinations, was preferred.

Statistical programs were used to analyze the data and the structural equation model was tested. Chi-square ( $X^2$ ), Degree of Freedom (df) and Chi-square/df ratios, Goodness-of-Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI), and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) were evaluated to assess the suitability of the proposed model. First of all, explanatory factor analysis was made to the scales created in order to determine the perceptions of tourists regarding the performance and ethical behaviors of the tourist guide and factor structures were determined. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test was used to check the adequacy of the sample size for Confirmatory Factor Analysis (CFA). Through the statistics program, the two-dimensional structure of the tourist guide's performance, the four-dimensional structure of the ethical behavior scale and the two-dimensional structure of the rural / cultural destination image scale were confirmed.

Structural equation models were used to test the research hypotheses developed within the scope of the study's theoretical framework. According to the results of the analysis; it was seen that the information dimension of the performance of the tourist guide had a positive effect on the cognitive ( $\beta = 0.13$ ;  $p < 0.01$ ) and affective image ( $\beta = 0.22$ ;  $p < 0.01$ ) dimensions of the destination image. Similarly, it was seen that the talent dimension of the performance of the tourist guide had a positive effect on the cognitive ( $\beta = 0.19$ ;  $p < 0.05$ ) and affective image ( $\beta = 0.11$ ;  $p < 0.01$ ) dimensions of the destination image. According to these results, the performance of the tourist guide had a positive effect on the destination image. Structural equation modeling was used to test the moderating effect. According to this; it

was concluded that the “honesty” and “reliability” dimensions of the ethical behavior of the tourist guides had a moderating role in this relationship, while the dimensions of “professional responsibility” and “fairness” did not have a moderating role. The moderating impact test results obtained from the research show that if the tourist guides perform reliably and honestly, it can be said that a positive picture of the destination image will be formed in the minds of the tourists.

Besides, the fact that the tourist guides perform well and show ethical behaviors do not only concern themselves and the reputation of the profession, but also the entire tourism sector and even the country. There are studies on how important the tourist guide's ethical behavior is for the tourism industry and for the countries (Sahin and Kızılırmak, 2018; Çolakoglu, Efendi and Epik, 2014; teftis.kulturturizm.gov.tr, 2014). With this study, it has been proved that the performance of the tourist guide has an effect on the image of the destination and the ethical behavior of the tourist guide also changes this effect. The study tries to contribute to the literature on ethical behavior, which is handled less frequently than other subjects in the tourist guidance profession. In addition, this study is important in terms of the fact that the performance of tourist guides is a very important factor in the formation of a country and destination image, and that ethical behavior is an element affecting the image of the destination. For this reason, it is thought that the findings obtained from the research will make important contributions to the tourist guides, the educational institutions that train the tourist guides and the tourist guiding literature.



## Halkla İlişkiler ve Etik: 2000 Yılı Sonrası Filmlerde Halkla İlişkiler Mesleği Temsilinin Etik Kodlar Bağlamında İncelenmesi

Gül Coşkun Değirmen<sup>1</sup>  
Özgür Yalçın<sup>2</sup>

**Halkla İlişkiler ve Etik: 2000 Yılı Sonrası Filmlerde Halkla İlişkiler Mesleği Temsilinin Etik Kodlar Bağlamında İncelenmesi**

### Öz

Geçmişten günümüze kadar, çok başarılı halkla ilişkiler çalışmalarının yanında, olumsuz birçok örnekle de karşılaşmıştır. Ancak 2000'li yıllara gelindiğinde halkla ilişkiler mesleği daha fazla tanınmaya başlanmış ve profesyonel uygulayıcılar meslek ilkeleri hakkında daha duyarlı bir anlayışa kavuşmuşlardır. Bu durumun bir sonucu olarak halkla ilişkiler etiği giderek önem kazanmıştır. Çalışmada halkla ilişkilerin günümüzde geldiği noktadan, halkla ilişkiler uygulayıcısı rolünün filmlerde sergileniş biçimiyle hedef kitleler gözündeki meslek yansıması tartışılmaktadır. Çalışmanın literatür bölümünde halkla ilişkiler mesleği, halkla ilişkiler uygulayıcılarının özellikleri ve etik konularına değinilmiştir. Araştırma bölümünde ise 2000 yılı ve sonrası Türkçe ve İngilizce dillerinde yayınlanmış olan Halkla İlişkiler ve Tanıtım mesleğinin temsil edildiği filmlerde halkla ilişkiler uygulayıcısının söylem ve davranışları Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA) Davranış Kuralları doğrultusunda incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler, Etik, Sinema, IPRA

**Public Relations and Ethics: Research on Public Relations Profession Representation in the Context of Ethical Codes in Films After 2000s.**

### Abstract

Beside successful public relations studies from past to present, many negative examples have been came across. However, in the 2000s, the public relations profession became more recognized and professional practitioners gained a deeper understanding of the profession's principles. This resulted in gaining importance of ethic practices in public relations over time. In this study, the image of public relations practioners created in the target audience's eye is discussed from the point of public relations profession is presented in the films. In the literature section, public relations profession, characteristics of public relations practitioners and ethical issues are discussed. In the research section, the public relations practitioner's discourse and behaviors were examined in line with the International Public Relations Association's (IPRA) Code of Conduct in films where Public Relations and Publicity practices were represented in Turkish and English languages in 2000s and beyond.

**Keywords:** Public Relations, Ethics, Cinema, IPRA

### 1. Giriş

Halkla ilişkiler mesleği, doğuşu ve ilk uygulanma aşamalarından itibaren etik anlamda olumsuz yansımalarla anılmıştır. Süreç içerisinde de bu yaratılan algının değişmesi için birçok çalışma yürütülmüştür. Bu yönde başarı sağlayabilmek için meslek örgütleri kurulmuş, etik ilkeler belirlenmiş ve bu ilkelerin uygulamalarda gözetilmesi üzerine çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Mesleğin imaj ve itibarının sağlanması ve korunmasında uygulayıcılara büyük roller düşmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının başarısında, halkla ilişkilerin tanımına uygun hareket etmesi sadece işverenin değil aynı zamanda hedef kitlelerin, toplumun, tedarikçilerin ve diğer paydaşlarında çıkarlarını gözetmesi, işletme ve diğer hedef kitleler arasında dengeleri ve çift yönlü iletişimi esas alması gerekmektedir. Birçok meslek gibi halkla ilişkiler mesleğine de filmlerde yer verilmekte, halkla ilişkiler uygulayıcıları rolü, oyuncular tarafından canlandırılmak-

<sup>1</sup> Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi Serik İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, [gulcoskun@akdeniz.edu.tr](mailto:gulcoskun@akdeniz.edu.tr), Yazar ORCID bilgisi: 0000-0001-7535-2754

<sup>2</sup> Yüksek Lisans, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, [ozgur.yalcinn94@gmail.com](mailto:ozgur.yalcinn94@gmail.com), Yazar ORCID bilgisi:0000-0003-0683-8632

tadır. Film, reklam, belgesel, haber gibi birçok yöntemle sunulan meslek tanımı hedef kitle üzerinde bir algı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda mesleğin imajı açısından bu tür materyallerde mesleğin nasıl sunulduğu büyük önem taşımaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Halkla İlişkiler Kavramı ve Gelişimi

Halkla ilişkilerin, eski çağlara kadar uzanan bir geçmişinin olması yönetim-yönetilen arasındaki ilişkinin ortaya çıkmasına bağlıdır. Ancak bu durum modern tanımlara bağlı bir halkla ilişkiler değildir (Fidan,2008: 50). Kurumsal anlamda devletlerin kurulması ile ortaya çıkan yönetsel ihtiyaçlar halkla ilişkilerin tarihsel başlangıcı olarak düşünülmektedir. Krallıklar döneminde yönetenlerin halka kendilerini anlatmaları için kullanılan teknik ve faaliyetler; filozof ve düşünürlerin, halkı bilgilendirmesi, halkın desteğini almak amacıyla düzenledikleri forumlar ve konferanslar, kralların, filozof ve düşünürlerin topluluklarla kurdukları yüz yüze iletişim halkla ilişkiler bağlamında ele alınabilir (Uluğ,1989:7). Alanın bir disiplin olarak ele alınması 19.yüzyılı bulmakta ancak halkla ilişkilerin çağdaş içeriği ve terimleri henüz bu dönemde bilinmemektedir. Tanıtım olarak nitelendirilen olaylar bu kapsamda ele alınmaktadır. Bu dönemde tanıtım açısından basın ilişkilerinin önemi kavranmış, basın sözcüleri işe alınmış, reklamcılık gelişmiş, işveren çevrelerini eleştiren gruplar sayesinde sosyal reformlara gidilmiş ve tanıtımda yeni yöntemler geliştirilmiştir (Fidan, 2008: 52). Halkla ilişkiler uzmanları tarafından, halkla ilişkiler mesleği 19.yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başları arasındaki sanayicilik ve iletişim teknolojisinin kurumsal geçmişi olarak tanımlanmaktadır (Brown, 2010:279; Yamanoğlu vd.2013:17). Bütün bu süreçlerin yanı sıra Betül Mardin Amerika Birleşik Devletleri'nde halkla ilişkilerin gelişimini 5 devre ile özetlemektedir (Mardin, 1987:23; Fidan, 2008:53):

- 1900-1917: Gazetecilikte sorumsuzluk dönemi ve buna karşı oluşan savunma, tanıtma ve geniş kapsamlı reformlar süreci
- 1917-1919: (1. Dünya Savaşı) Devlet tahvillerinin satışını hızlandırmak amacıyla yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri ve vatanseverliği alevlendirecek kampanyalar.
- 1919-1933: (Kükreyen Yirmiler) Savaş döneminde halkla ilişkiler deneyimi kazanan uygulayıcıların ortaya çıkan prensipleri ürün tanıtımında kullanmaları, iktidar kavgaları ve hayır cemiyetlerine bağış toplama kampanyaları sayesinde ortaya çıkan yeni uygulama alanları.
- 1933-1945(Roosevelt Dönemi) Büyük kriz ve ikinci dünya savaşı. Mesleği geliştiren ve uzmanlaşmayı sağlayan deneyimler.
- 1987 ve Sonrası: Halkla ilişkiler çalışmalarında büyük patlama ve mesleğin olgunlaşması.

Bu değişim kendisini halkla ilişkiler modelleri çerçevesinde de göstermektedir. Bu modeller sırasıyla Basın Ajansı Modeli, Kamuoyu Bilgilendirme Modeli, İki Yönlü Asimetrik Model, İki Yönlü Simetrik Model ve Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik Modeli olarak sıralanmaktadır. Modellerden ilki P.T. Barnum'un temsil ettiği Basın Ajansı Modeli'dir (publicity) (Tarhan,2008:16-17). Basın ajansı modeline göre, gerçeğin ne olduğu ile ilgilenilmemekte, geniş kitlelere seslenmek ve bu kitleleri ikna etmek temel amaç olarak ele alınmaktadır (Göksel vd., 2010: 14-15). Sonrasında gelen model ise Ivy Lee'nin temsil ettiği Kamuoyu Bilgilendirme Modeli'dir (Peltekoğlu, 2014: 100). Bu model bilgi yayma amaçlı olup, çevresel adaptasyon ve işbirliğine önem vermekte ancak iletişimi tek yönlü olarak ortaya koymaktadır. Basın ajansından farkı ise aktarılan bilginin gerçek bilgi olmasıdır. Daha sonra Edward Bernays'ın temsil ettiği İki

Yönlü Asimetrik Model ortaya çıkmıştır (Tarhan, 2008:135). 1920'li yıllardan itibaren uygulanmaya bu modelde iletişim çift yönlüdür ancak kurum lehine bir anlayış söz konusudur. Model bilimsel ikna amaçlı olup, kurumsal açıdan çevresel kontrole önem vermekte, kaynaktan alıcıya ve alıcıdan kaynağa çift yönlü iletişime olanak tanımakta ve araştırmayı önemsemektedir. Ancak buradaki iletişim akışı alıcıyı ikna etmek üzerine kuruludur. Alıcıdan gelen bilgiler bu yönde kullanılmaktadır. Dördüncü model olan İki Yönlü Simetrik Model ise Scot M. Cutlip tarafından ortaya konulmuştur (Göksel vd., 2010:19). İki yönlü simetrik model, kaynak ile alıcı arasındaki çift yönlü ve dengeli iletişime hizmet etmektedir. Model, alıcıdan alınan geribildirim önemsemekte, yönetimin politikaları ve uygulamaları, bu geribildirim sürecinden etkilenecek yenilenmektedir. Son olarak Gruning "Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik" isimli kitabında (2005) mükemmel halkla ilişkiler yönetiminin taşıması gereken insan kaynakları, organik yapılar, örgüt içi girişimcilik, simetrik iletişim sistemleri, liderlik, güçlü ve katılımcı kültürler, stratejik planlama, sosyal sorumluluk, kalite, etkin operasyon sistemleri, işbirlikçi bir toplum kültürü özelliklerini ortaya koymaktadır (Guring, 2005:238-267).Günümüzde giderek önem kazanan ve işlevleri giderek artan halkla ilişkiler alanının geldiği noktaya bakıldığında meslek olma yolunda ciddi bir yol kat edildiği aşikârdır. Ancak gelişim süreci içerisinde yaşanan ve mesleğin itibarsızlaşmasına yol açan uygulamalar hali hazırda günümüzde de halkla ilişkiler meslek algısındaki en temel sorunlardan birisidir. Tarihsel gelişimde geline son noktada birçok halkla ilişkiler tanımından bahsedebilmek mümkündür. Bir tanıma göre halkla ilişkiler bir kuruluş ve hedef kitlesi arasında ilişki kurma, güçlendirme ve korumaya yönelik çabaları içermektedir. Tüm bu çabalar, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerden etkilenebilmektedir. Bu kapsamda halkla ilişkiler uygulayıcıları hizmet ettikleri kuruluşu bu gelişmelerden haberdar ederek sistemlerin düzenlenmesine ve uyum içinde olmasına yardım etmekte, belirlenen amaçlara ulaşmada ilgili hedef kitleyi bilgilendirme, olumlu imaj yaratılmasında geribildirim yönetme işlevlerini üstlenmektedir. Bir yönetim işlevi olarak halkla ilişkiler, hedef kitlelerin tutumlarını değerlendirir, kuruluşu kamuoyu yararına olacak olaylara yakınlaştırır, halkın anlayışını ve güvenini kazanmak için çalışır, planlama ve uygulamasını yapar (Görpe, 2001:79-80). Bu tanım simetrik iletişimin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Diğer bir tanıma göre halkla ilişkiler, herhangi bir kurum, kuruluş, işletme ya da daha kapsamlı bir ifadeyle örgüt ile çevresi arasında güvene, onaya, rızaya dayalı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için yapılan bilinçli, planlı ve sürekliliği olan çalışmalar bütünüdür (Biber; 2007: 32). Bu tanımlamada güven, rıza ve onayın önemine değinilmekte ve halkla ilişkilerin bir manipülasyon aracı olmadığı bir kez daha ortaya konulmaktadır. Halkla ilişkiler, kurumun tüm hedef kitleleri ile kurum arasındaki iletişim yönetimi rolünü üstlenen bir yönetim işlevidir. Bu kapsamda halkla ilişkilerin hedef kitlelerin sürece katılımını, kurum kültürünün oluşturulması ve benimsetilmesini sağlamak, tanıma ve tanıtma çalışmalarını gerçekleştirmek ve koordine etmek, örgüt imajının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütmek, lobicilik çalışmalarını gerçekleştirmek, nitelikli insan kaynağının kuruma çekilmesine yönelik çalışmalar yapmak, yönetsel politikaların oluşturulmasında ve toplumsal değişimin yönünü belirlemekte yönetime destek olmak, kriz dönemi politikalarının belirlenmesi ve kriz yönetimi konusunda çalışmalar yürütmek gibi işlevleri bulunmaktadır (Biber, 2012:67-89). Halkla ilişkiler bir kurumun toplumla bütünleşmek amacıyla gerçekleştirdiği iletişim çalışmaları ve harcadığı çabaların tümüdür (Işık, 2012:3). Halkla ilişkiler, bir kurumdaki tüm hedef kitleler ile kurum arasında etkili iletişim gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir. Kurumun imajını tüm hedef kitlelere aktarmak, itibarını korumak ve güçlendirmek adına gerçekleştirilen çalışmaların tümünü kapsayan bir yönetim işlevidir (Yurdakul vd., 2008:10). İPRA tarafından ortaya konulan en kapsamlı tanıma göre ise "Halkla ilişkiler, kurum ile hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul görme,

işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden; sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili; yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek, ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan; yönetimin, kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan; eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişiklikten yararlanmasına yardım eden; araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur” (Sjöberg, 1998:53-54; Göksel vd.,2010:7-8). Bu tanımlamalar günümüzde icra edilen ya da icra edilmesi beklenen halkla ilişkiler mesleğini ortaya koymaktadır. Mesleğin itibarı, uygulayıcıların etik, çift yönlü ve dengeli iletişime dayanarak bu mesleği icra etmesi ile doğrudan ilişkilidir.

## 2.2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Özellikleri ve Etik

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolü ve meslek gereklilikleri, mesleğin itibarı ve etik uygulamalar açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda halkla ilişkiler eğitimi içerisinde mesleğin uygulayıcıları olacak bireylere bu özellikler kazandırılmalı ve etik ilkeler benimsetilmelidir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının sahip olması gereken özelliklere halkla ilişkiler alanındaki temel yayınlarda yer verilmektedir. Bir halkla ilişkiler uygulayıcısının taşıması gereken özellikleri Aydede (2001:80), etkili düz yazı (metin) yazabilmek, baskı altında doğru iletişim kurabilmek, çok yönlü düşünebilmek, etkin dinleyebilmek, sorumluluk alabilmek ve iş teslim tarihlerine uyabilmek, temel bilgi işlem becerilerine sahip olabilmek ve internetten yararlanabilmek, farklı dilleri bilmek, takım içinde uyum sağlayabilmek, yaratıcı ve derin düşünebilmek, sunuş becerilerine sahip olmak şeklinde sıralamaktadır.

İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü ise bir halkla ilişkiler uygulayıcısının sahip olması gereken nitelikler içerisinde yönetimin gereksinimlerini analiz edebilme, yönetime danışmanlık sunabilme, sorunları doğru tespit edebilme, görevleri planlama, organize etme ve koordine etme yeteneği, işleri gözlemlenme ve takip edebilme, basınla etkili iletişim kurabilme, finansal kontrol yetisi, gündem takibi ve kriz yönetimi yapabilme özelliklerine de değinmektedir (Kadıbeşegil,2003:161-162). Ayrıca tüm bunların yanında Asna (1997:256-258) bir halkla ilişkiler uzmanında olması gereken niteliklerin arasında, dilini iyi kullanabilmek, genel kültür sahibi olmak, sosyal ve ekonomik konularda yeterli eğitimden geçmiş olmak, eğitilmiş, gazetecilik mesleğine de hâkim, dış görünümüne dikkat eden, insanları seven, güler yüzlü, sabırlı, görgü kuralları ve topluluk içinde davranma biçimlerini bilen bir birey olmak, gerçekleri çabuk kavrayan, kendisini ve olayları dürüstçe değerlendirebilen, eleştirmeyi bilen, insanları örgütlemeyi bilen, esnek, sağlıklı, hayal gücü yüksek, araştırmacı, kendine güvenen bir yapıda olma özelliklerini de sıralamaktadır. Tüm bu özellikler ve nitelikler içerisindeki detaylar incelendiğinde işin etik ilkelere vurguyu yapan noktalara da rastlanılmaktadır. Halkla ilişkiler meslek etik kuralları, halkla ilişkiler meslek örgütlenmeleri ile şekillenmiştir. Mesleğin etik sorunsalı Edward Bernays döneminde, Bernays'ın etik dışı uygulamaları ile tartışılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda giderek gelişen, ancak kamu tarafından tam olarak tanımlanamayan meslek için bir takım standartlar getirilmesi söz konusu olmuştur. Daha sonra meslek örgütleri kurulmaya başlamıştır. Günümüzde birçok halkla ilişkiler örgütünün kendine ait etik kuralları bulunmaktadır. Günümüzde halkla ilişkiler alanında eğitim almış olan uygulayıcılar sektörde halkla ilişkiler uzmanı, iletişim danışmanı, strateji planlamacısı, siyasal danışman vb. unvanlarla birçok alanda görev almaktadır. Uygulamacıların etiğin halkla ilişkiler alanı için önem taşımasını gerektiren dört nedenin var olduğu düşünülmektedir. Bunlar (Baskın ve ark, 1997:90'dan aktaran Mengü&Görpe,2007:38):

- Halkla ilişkiler uzmanları halkla ilişkilerin bir ölçüye kadar etik konusunda kötü bir itibarının olduğunu bilirler,
- Halkla ilişkiler genelde bir örgütün etik ifadelerinin ve o örgütün etik ilkelerinin belirleyicisidir,
- Halkla ilişkiler uzmanları kendileri için etik kodlar oluşturmuşlardır,
- Halkla ilişkiler hizmet verdikleri halk için etik ombudsmanlar olarak hareket ederler.

Günümüzde, dünyada yer alan birçok halkla ilişkiler derneğinin ve halkla ilişkiler profesyonellerinin üye olduğu Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği IPRA (*International Public Relations Association*) etik kuralları dünyanın birçok yerinde takip edilmektedir. Temelini Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Venedik (1961), Atina (1965) ve Brüksel (2007) kurallarından almakta olan bu ilkeler hakkında birçok farklı görüş bulunmaktadır. Olumlu yanı özendirici bir araç olarak görülmesi iken olumsuz yanı yaptırımının olmamasıdır. Getirilen en önemli eleştirilerden biri de bu ilkelerin sadece üyeleri kapsaması ve tüm uygulamaları kapsamamasıdır. Ancak dünya genelindeki birçok halkla ilişkiler örgütü etik ilkelerini belirlerken bu ilkeleri temel almaktadır. IPRA tarafından belirlenen ilkelere göre bir halkla ilişkiler uygulayıcısının davranışlarında uyması gereken etik ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır (Tuhid,2019):

*“1. Gözetim: BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeleri gözlemlemek;*

*2. Dürüstlük: Bütün süreç boyunca dürüst ve doğru davranarak, iletişim içinde olduğu kişilerde güvenini sağlamlaştırıp devam ettirebilmek;*

*3. Diyalog: Diyalog için gereken ahlaki, kültürel ve entelektüel koşulları oluşturmak için çabalamak ve ilgili tüm tarafların kendi durumlarını ortaya koyma ve kişisel düşüncelerini belirtme hakkı tanımak;*

*4. Şeffaflık: Adlarını, kuruluşlarını ve temsil ettikleri çıkarı açıklarken açık ve şeffaf olmak;*

*5. Çatışma: Olası profesyonel çıkar çatışmalarını önlemek ve çıktığı takdirde ise bu tarz çatışmalardan etkilenecek tarafları bilgilendirmek; 6. Gizlilik Kişilere sağlanan gizli bilgilere saygı duymak;*

*7. Doğruluk: Temin edilen bütün bilgilerin gerçekliğini ve doğruluğunu sağlamak için her türlü önlemi almak;*

*8. Sahtelik: Sahte veya yanıltıcı bilgiyi kasten yaymamak için gereken bütün çabayı sarf etmek, bunu kasıt dışı yapmaktan kaçınmaya özen göstermek ve herhangi bir hatayı acilen düzeltmek;*

*9. Aldatma: Aldatıcı ve dürüst olmayan yollardan bilgi edinmemek;*

*10. İfşaat: İfşa edilmemiş bir amaca hizmet eden ve aslında açıklanmamış menfaatler sağlayan herhangi bir organizasyon oluşturmamak veya bunları kullanmamak;*

*11. Kâr: Kamu makamlarından edinilen belgelerin kopyalarını üçüncü şahıslara özellikle kâr etmek amacıyla satmamak;*

*12. Hakediş: Sağlanan profesyonel hizmet karşılığında, bu hizmetlerle ilgili yetkililer dışında hiç kimseden ücret kabul etmemek;*

*13. Rüşvet: Doğrudan ya da dolaylı olarak kamu görevlilerine, medya temsilcilerine veya diğer paydaşlara herhangi bir maddi rüşvet ya da diğer tür rüşvet teklif etmemek veya vermemek;*



14. Etki: Kamu görevlileri, medya veya diğer paydaşları uygunsuz biçimde etkileyebilecek faaliyetleri ne teklif etmek ne de uygulamak;

15. Rakipler: Meslektaşlarının mesleki itibarına kasıtlı olarak zarar vermemek;

16. Ayartmak: Başka bir uygulayıcının müşterisini aldatıcı yollarla kazanmaya çalışmamak;

17. İstihdam: Kamu makamlarından veya rakiplerden personel işe alımı yaparken, ilgili kuruluşların kurallarına ve gizlilik gereklerine saygı göstermek;

18. Meslektaşlık: Tüm dünyadaki IPRA üyesi meslektaşlar ve halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla ilgili olarak bu Kurallara sadık kalmak.”

Halkla ilişkiler uygulayıcısının davranışları, meslek algısının oluşması ve meslek itibarının sağlanmasındaki en önemli unsurdur. Halkla ilişkilerin ortaya koyucu, değerlendirici, yorumlayıcı ve iletişimci rolü dünyada farklı çıkarları temsil eden gruplar ve kuruluşların artmasıyla birlikte daha fazla yetkinlik gerektirmeye başlamıştır. Bu durum uzmanlaşmanın gelişmesi gereksinimini arttırmakta, özel uzmanlık ve genel yetkinlik sahibi olmayı zorunlu kılmaktadır”(Black, 1998: 17). Grunig, Crable, Vibbert ve diğerleri halkla ilişkilerin, bilgi üretme ve dağıtma üzerinde yoğunlaşmış iletişim teknisyeni rolünden ana hedef kitlelerle ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirmeye odaklanmış bir iletişim yöneticisi rolüne doğru evrim geçirmekte olduğuna işaret etmektedirler (Aydede, 2001:41).

### 3. Araştırma

Bu çalışma kapsamında 2000 yılı ve sonrası Türkçe ve İngilizce dillerinde yayınlanmış olan Halkla İlişkiler ve Tanıtım mesleğinin temsil edildiği filmlerde halkla ilişkiler uygulayıcısının söylem ve davranışları Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA) Davranış Kuralları doğrultusunda incelenmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında ele alınan filmlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının senaryo içerisinde mesleği nasıl temsil ettiklerinin, halkla ilişkiler ve meslek etiği açısından incelenmesi amaçlanmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni

2000 yılı ve sonrası yayınlanmış olan Halkla İlişkiler ve Tanıtım mesleğinin temsil edildiği filmlerdir. Bu filmler arasından dünyada evrensel dil olarak kabul edilen İngilizce ve araştırmacıların ana dili olan Türkçe filmler incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın örnekleminde 5 yabancı, 1 yerli film bulunmaktadır. Bu doğrultuda ele alınmış olan filmler yayın yılına "People I Know: 2002", "Thank You For Smoking: 2005", "The Queen: 2006", "The Ides of March: 2011", "Pek Yakında: 2014", "Our Brand is Crisis: 2015" olarak sıralanmaktadır.

#### 3.3. Yöntem

Araştırma kapsamında "People I Know", "Thank You for Smoking", "The Queen", "The Ides of March", "Our Brand is Crisis" ve "Pek Yakında" filmleri niteliksel içerik analizinin içerisinde kullanılan değerlendirici analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. İnceleme kapsamında IPRA Davranış Kuralları Kodlama Formu oluşturulmuş, ilgili filmlerdeki mesleği temsil eden karakterlerin söylem ve davranışları bu kodlama formu ile incelenmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Araştırma kapsamında ele alınan filmlerin ikisinde doğrudan halkla ilişkiler meslek adı olarak kullanılmakta olup, diğer filmlerde mesleği icra eden kişilerin danışman, lobici, danışman, kampanya yöneticisi ve strateji uzmanı olarak adlandırılması.
- İngilizce ve Türkçe filmlerin ele alınması.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları

Araştırmanın bulgu ve sonuçları üç aşamalı olarak sunulmuştur, ilk aşamada filmlerin konuları, künyeleri, mesleği temsil eden uygulayıcıların karakter analizleri verilmiş, ikinci aşamada filmlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcıların "IPRA Davranış Kuralları" çerçevesinde davranış inceleme kodlama tablosu kapsamındaki bulguları, üçüncü aşamada ise tüm filmlere yönelik ortak bir analiz yapılmıştır.

#### 3.5.1 Filmlerin Konuları, Künyeleri, Mesleği Temsil Eden Uygulayıcıların Karakter Analizleri

Bu bölümde tüm filmlerin konuları, künyeleri, mesleği temsil eden uygulayıcıların karakter analizlerine ilişkin veriler sunulmuştur.

##### 3.5.1.1. Film 1 - People I Know ( Tanıdığım İnsanlar )

**Filmin Künyesi:** Yönetmen Daniel Algrant, Senaryo Jon Robin Baitz, Yıl 2002, Ülke Almanya, ABD, Oyuncular Al Pacino, Kim Basinger, Téa Leoni, Ryan O'Neal

**Filmin Konusu:** Hedef kitlesi bir zamanlar fazla olan ünlü halkla ilişkiler uzmanı Eli Wurman, olağanüstü kimliği ile ün salmış bir kişidir. Geçmişinde idealleri olan bir halkla ilişkiler uzmanı iken artık kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. Günün birinde eski bir müşterisi için kabul ettiği bir iş sonucu başını belaya sokacak olan bir sürece girecektir. Aynı zamanda eskiden olduğu gibi popülerliğini arttırmak için birçok davranış gerçekleştirecektir (www.sine-malar.com, 2019).

**Filmde Halkla İlişkiler Mesleğini Temsil Eden Uygulayıcının Karakter Analizi:** Eli Wurman adlı halkla ilişkiler uzmanı, 50'li yaşlarının sonunda ve eski ihtişamlı kariyerini arayan, yorgun ve hayatından mutsuz bir karakteri canlandırmaktadır. Filmin başından sonuna kadar Eli Wurman'ın giyimi, saçları, evi, ofisi aynı kendi hayatı gibi dağınık olarak gösterilmektedir. Sürekli kafein, sigara, ilaç, alkol hatta zaman zaman uyuşturucu kullanmaktadır. Kariyerinin sonunda, elinde bir müşteri kalan, içinde bulunduğu dünya yüzünden çıkarıcı ve mutsuz olmuş bir adam Al Pacino tarafından filmde canlandırılmaktadır. Ayrıca Hukuk Fakültesinden dereceyle mezun olmasına rağmen Halkla İlişkiler Uzmanı olmayı seçerek insanlara kölelik yaptığını düşünmektedir.

##### 3.5.1.2. Film 2 - Thank You for Smoking ( Sigara İçtiğiniz için Teşekkürler )

**Filmin Künyesi:** Yönetmen Jason Reitman, Senaryo Jason Reitman, Yıl 2005, Ülke ABD, Oyuncular Aaron Eckhart, Mary Jo Smith, Todd Louiso, J.K. Simmons

**Filmin Konusu:** Ünlü bir sigara şirketinde çalışan Nick Naylor, kurumuna bağlılığı yüksek bir kişi olması nedeniyle işini layığıyla yerine getirmektedir. Ancak sigarının zararları herkes tarafından bilindiği için zor bir savaş vermektedir. Sigaranın satışını artırmak için çeşitli faaliyetler gerçekleştiren Nick, ürün ve hizmet ne olursa olsun, halkla ilişkiler çalışmaları ile satışların nasıl artırılması gerektiğini göstermektedir. (www.beyazperde.com, 2019).

**Filmde Halkla İlişkiler Mesleğini Temsil Eden Uygulayıcının Karakter Analizi:** Nick Naylor, en büyük destekçisi sigara şirketleri olan, tütünle ilgili araştırmaların yapıldığı (Big Tobacco) akademinin lobicisi ve sözcüsüdür. Filmde de belirttiği üzere mesleğe hiçbir eğitim almadan alaylı olarak başlamıştır. Nick Naylor, bir yandan 12 yaşındaki oğluna örnek olmaya çalışırken, diğer yandan da Amerika'nın sigara endüstrisini kurtarmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken de sürekli bir münazara halinde, insanları istediği şekilde yönlendirecek argümanları kullanmaya bakmaktadır. (<https://filmhafizasi.com/thank-you-for-smoking-2005/>, 2019)

Nick'in filmin açılış sahnesindeki televizyon programında söyledikleri, görev kaygısının ahlaki kaygının önüne geçişini ve her koşulda haklı çıkmak üzere kullandığı demagoji yöntemini açıkça ortaya koymaktadır. (Gündüz, 2010:17). Nick, iyi giyimli, kişisel bakımına özen gösteren, hitabeti kuvvetli, öğrenmeye açık bir karakter olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda işini severek yapmakta ve aldığı talimatları yerine getirmektedir.

### 3.5.1.3. Film 3 - The Queen ( Kraliçe )

**Filmin Künyesi:** Yönetmen Stephen Frears, **Senaryo** Peter Morgan, **Yıl** 2006, **Ülke** Fransa, İngiltere, İtalya, **Oyuncular** Helen Mirren, Alex Jennings, Michael Sheen, Mark Bazeley

**Filmin Konusu:** Paris'teki trafik kazasında yaşamını yitiren Prenses Diana için kraliçe ve ailesi kapalı kapılar ardında yas tutmayı tercih etmiştir. Halk tarafından bu durum pek doğru karşılanmamıştır. Kraliçe tarafından kendilerine bir açıklama bekleyen halkı yeni seçilmiş başbakan Tony Blair sakinleştirecektir ([www.beyazperde.com](http://www.beyazperde.com), 2019).

**Filmde Halkla İlişkiler Mesleğini Temsil Eden Uygulayıcının Karakter Analizi:** Alastair Campbell, iyi giyimli ve etkileyici konuşma becerisinin yanı sıra karakter olarak alaycı, ukala ve bireysel hareket eden, gerektiğinde inisiyatif almaktan çekinmeyen birisidir. Sektördeki temsilcilerle iyi ilişkileri olan, analiz gücü yüksek ve her koşula uygun kararlar verebilen biri olan Alastair, basın görüşmelerini düzenleyen, metinleri yazıp, düzelten ve bunun basında ilgi görmesini sağlayan bir karakter olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda krizi fırsata çevirmekte ve kitleleri harekete geçirip, yönlendirmektedir.

### 3.5.1.4. Film 4 - The Ides of March ( Zirveye Giden Yol )

**Filmin Künyesi:** Yönetmen George Clooney, **Senaryo** George Clooney, Grant Heslov, Beau Willimon, **Yıl** 2011, **Ülke** ABD, **Oyuncular** Ryan Gosling, George Clooney, Philip Seymour Hoffman

**Filmin Konusu:** Seçim süreci oldukça çetin geçen Ohio eyaletinde başkan adayları son düzlükte yarışlarını sürdürmektedir. Mike Morris'in kampanyasını yürüten Stephen Myers, adayına sadık bir biçimde çalışırken, içinde olmasını istemediği politik bir sıkıntının tam ortasında bulur kendisini. Myers'in ahlaki açıdan bir karar vermesi gerekmektedir. ([www.beyazperde.com](http://www.beyazperde.com), 2019).

Seçim süreci oldukça çetin geçen Ohio eyaletinde başkan adayları son düzlükte yarışlarını sürdürmektedir. Mike Morris'in kampanyasını yürüten Stephen Myers, adayına sadık bir biçimde çalışırken, içinde olmasını istemediği politik bir sıkıntının tam ortasında bulur kendisini. Myers'in ahlaki açıdan bir karar vermesi gerekmektedir.

**Filmde Halkla İlişkiler Mesleğini Temsil Eden Uygulayıcının Karakter Analizi:** 30'lu yaşlarında olmasına rağmen, Stephen Myers, üst düzey kampanya yöneticisi Paul Zara'dan sonra Morris kampanyasında üçüncü en önemli kişidir. Stephen, kampanya stratejileri oluşturmak, konuşmalar hazırlamak ve adayı bilgilendirmek konusunda çalışmalar yürütmektedir. Ayrıca

Stephen idealist, iyi giyimli ve işine özen göstermesinin yanı sıra son derece hırslı ve saldırgan yaklaşımlar da sergilemektedir.

#### 3.5.1.5. Film 5 - Pek Yakında

**Filmin Künyesi:** Yönetmen Cem Yılmaz, Senaryo Cem Yılmaz, Yıl 2014, Ülke Türkiye, Oyuncular Cem Yılmaz, Ozan Güven, Tülin Özen, Zafer Algöz, Özkan Uğur, Çağlar Çorumlu

**Filmin Konusu:** Geçmişte figüranlık yapan Zafer, geçimi korsan DVD satarak sağlamaktadır. Eşinin bu durumu olumlu karşılamaması ve boşanmak istemesi nedeniyle Zafer, bütün bu işleri geride bırakarak yeni bir sayfa açmanın amacıyla eski tanıdıklarıyla birlikte geçmişte çekimi yapılmamış olan “Şahikalar-Kötülüğün Sonu” isimli filmi çekmeye başlarlar. Böylece bütçe ve yeteneğin sınırlı olduğu ekip ile eğlenceli ve duygusal bir maceraya atılmıştır (www.beyazperde.com, 2019).

**Filmde Halkla İlişkiler Mesleğini Temsil Eden Uygulayıcının Karakter Analizi:** Filmde halkla ilişkiler mesleğini temsil eden karakterin adı Zeki'dir. Zeki, karakteristik olarak duygusal, çabuk alınganlık gösteren biri olmasının yanı sıra şakacı ve eğlenceli bir karakter olarak filmde ele alınmıştır. Yaptığı işi layığıyla yerine getirmeye özen gösteren, arkadaşları için fedakârlık yapabilen ve daha çok yapıcı özellikler sergileyen biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik dışı davranışlarının çoğunu arkadaşları için gerçekleştirmektedir.

#### 3.5.1.6. Film 6 - Our Brand is Crisis (Kriz Bizim İşimiz)

**Filmin Künyesi:** Yönetmen David Gordon Green, Senaryo Peter Straughan, Yıl 2015, Ülke ABD, Oyuncular Sandra Bullock, Billy Bob Thornton, Joaquim de Almeida, Anthony Mackie

**Filmin Konusu:** Our Brand is Crisis adlı belgeselden uyarlanan film, Güney Amerika'da uyuşan Amerikan siyasi kampanya stratejilerini anlatmaktadır. Bir grup Amerikalı politik danışmanın Bolivya Başkanlık seçimlerindeki rekabetine de yer veren filmde özellikle halkın gözündeki imajı kötü olan bir adayın başkanlığı nasıl geri kazanacağı üzerine senaryolar üretilmekte ve yapay krizler yaratılmaktadır.

**Filmde Halkla İlişkiler Mesleğini Temsil Eden Uygulayıcının Karakter Analizi:** Jane Bodine, alkol ve depresyon sorunları olan bir karakterdir. Yıllarca politik danışmanlık yaptıktan sonra emekliye ayrılıp, kötü alışkanlıklarını bırakmış ve sakin bir hayat yaşamayı amaçlamaktadır. Bir gün kendisine Güney Amerika'daki Başkanlık seçimleri için bir teklif gelir ancak başta kabul etmez. Rakip adayın strateji uzmanının geçmişte rekabet ettiği kişi olduğunu öğrenince teklifi kabul eder. Çünkü onunla kişisel bir meselesi vardır. Adayına inanmasa da onun başarılı olması için oldukça çaba sarf eder çünkü kendisi rakibi olan Pat Candy'ye yenilmek istemez. Kişisel meseleleri üzerine odaklanmıştır ve rakibi düşman, kampanyayı savaş olarak görür. İşinde oldukça başarılı biri olduğu için kendisine, Calamity Jane yani “Felaket gibi” - “Kargaşa getiren” denmektedir. Gerektiğinde son derece kibar biri olan Jane, aynı zamanda argo kelimelerde kullanmaktan çekinmez. Jane bu işlere babasının yanında başladığını dile getirir ve başarılı olmak için her türlü yolu mubah sayar.

#### 3.5.2. IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme Kodlama Tablosu Kapsamında Bulgular

Aşağıdaki tabloda filmler yukarıdaki açıklamalarda yer alan film 1, film 2, film 3, film 4, film 5 ve film 6 isimlendirmeleri kullanılarak sırasıyla sunulmuştur. Ayrıca IPRA Davranış Kuralları çerçevesinde sunulan kodlama tablosunda “olumlu yansıtma” ve “olumsuz yansıtma” terim-

leri kullanılmış olup, "olumlu yansıtma" ifadesi ilgili etik ilkeye uyulduğunu; "olumsuz yansıtma" ifadesi ise, ilgili etik ilkeye uyulmadığını belirtmektedir. Ayrıca tablolarda Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-) ve hiçbir yansıma olmaması durumu (x) işareti ile belirtilmiştir.

### 3.5.2.1 Film 1 IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme Analizi

Tablo 1: Film 1 (People I Know) IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme ve Olumlu/Olumsuz Yansımalar Kodlama Tablosu

IPRA DAVRANIŞ KURALLARI 1. İlke																	
"BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeler"																	
(Bu kısımda BM sözleşmesindeki sadece yansıması olan maddelere yer verilmiştir)																	
Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-) ile belirtilmiştir.																	
3. Madde				5. Madde				12. Madde				21. Madde					
-				-				-				+					
IPRA DAVRANIŞ KURALLARI (Bu kısımda IPRA'ya ait tüm ilkelere yer verilmiştir.)																	
Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-), Hiç Rastlanılmamış Olanlar(x) ile belirtilmiştir.																	
2. ilke	3. ilke	4. ilke	5. ilke	6. ilke	7. ilke	8. ilke	9. ilke	10. ilke	11. ilke	12. ilke	13. ilke	14. ilke	15. ilke	16. ilke	17. ilke	18. ilke	
-	+	-	x	-	-	x	x	-	x	+	-	-	x	x	x	x	

IPRA Davranış Kuralları kapsamında oluşturulan kodlama tablosuna göre "People I Know" filmindeki halkla ilişkiler uygulayıcısının halkla ilişkiler ve etik bağlamında meslek icrası incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- IPRA Davranış Kurallarının gözetim maddesinde yer alan BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeleri gözlemlenmek maddesi filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Filmde karakter yaptığı şantajlarla insanları ifşa etmekte (60dk:41sn; 07dk:17sn)\*, eskiden çalıştığı kişilere yönelik argo söylemlerde bulunmakta (71dk:40sn) ve yanında çalışan asistanının yaptığı işi küçük görerek onu aşağılamakta (31dk:27sn), kendisine küçük salonu tahsis edeceğini söyleyen görevliye nezaket dışı davranışlar sergilemekte (71dk:40sn), toplumsal ödevlerini, kendi çıkarları için hiçe sayarak kişilere zorla iş yaptırmaya çalışmakta ve şantaj yoluyla yardım gecesine davet etmektedir(16dk:02; 20dk:25sn; 52dk:52sn; 60dk:10sn; 61dk:49sn; 69dk:58sn; 80dk:28sn). Tüm bu sıralanan sahnelerdeki davranış ve söylemler olumsuz yansımalarla örnek teşkil etmektedir. Ancak karakter senatör olmak isteyen Carry Laner'a onun çalışmaya hazır olduğunu söyleyerek (59dk:08sn) yine IPRA'nın aynı maddesinde yer alan BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki 21. ilkeye olumlu bir yansıması ortaya konmaktadır.

- IPRA Davranış Kurallarının dürüstlük maddesi filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde gerektiğinde yalan söyleyen, argo bir dil kullanan (07dk:40sn; 49dk:13sn; 52dk:52sn; 67dk:30sn; 71dk:40sn; 76dk:30sn), kişilerden çalan ve şantaj yapabilen (20dk:25sn; 60dk:10sn; 60dk:41sn; ) biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda alkol ve keyif verici madde kullanan veya kullandığını söyleyen (01dk:45sn; 14dk:49sn; 17dk:40sn) birisidir. Olası problemlere karşı sessiz kalıp nabız ölçmekte ve kendi

\* Bu tür parantez içi kullanımlar filmde ilgili madde ile alakalı olan sahnenin dakika ve saniyelerini içermektedir.

çıkarları doğrultusunda hamleler yapmaktadır (03dk:09sn; 09dk:20sn; 16dk:02sn; 37dk:08sn; 60dk:10sn; 60dk:41sn; 69dk:58sn; 80dk:28sn).

- IPRA Davranış Kurallarının diyalog maddesi, filmdeki karakter tarafından olumlu yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde düzenleyeceği yardım gecesi için birçok kesimden insanla iletişime geçip, bu insanları bir araya getirerek sorunlarını dile getirmeleri için ortam hazırlamaya çalışmaktadır (07dk:17sn; 08dk:10sn; 16dk:02sn; 37dk:08sn; 38:00dk; 60dk:10sn; 66dk:30sn; 69dk:58sn; 76dk:30sn).

- IPRA Davranış Kurallarının şeffaflık maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Şeffaflıktan ziyade kendi işleri için kişilerden bilgi saklamaktadır (09dk:20sn; 15dk:45sn; 20dk:25sn; ).

- IPRA Davranış Kurallarının gizlilik maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Kişiler için gizli bilgileri onların aleyhinde kullanabileceğini dile getirerek bu durumu bir koz haline getirmekte ve gördüklerini koz olarak kullanmaktadır (16dk:02sn; 60dk:10sn; 60dk:41sn; 67dk:30sn; 80dk:28sn) .

- IPRA Davranış Kurallarının doğruluk maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Bildiği ve bizzat içinde bulunduğu durum hakkında yalan söylemekte ve hatırlamadığını dile getirmektedir(52dk:52sn).

- IPRA Davranış Kurallarının ifşaat maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Tanınmış kişiler hakkında bildiği bütün bilgileri gerektiğinde ifşa edebileceğini söylemektedir(07dk:32sn; 60dk:41sn).

- IPRA Davranış Kurallarının rüşvet maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Elinde kozunun bulunduğu insanları zorla davetine katılmaları konusunda şantajla başvurarak tehdit etmekte ve bu insanların davetine katılımını sağlamaktadır (07dk:17sn; 16dk:02sn; 60dk:10sn; 60dk:41sn) .

- IPRA Davranış Kurallarının etki maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Tanınmış ünlü insanları, davetinde konuşmaları için zorlamaktadır (76dk:30sn).

People I Know filmi genel olarak değerlendirildiğinde ağırlıklı olumsuz özellikler göze çarpmaktadır. Filmde IPRA Davranış Kurallarının çatışma, sahtelik, kar, rakipler, istihdam ve meslektaşlılık ilkeleri ile ilgili bir yansımaya rastlanılmamıştır.

### 3.5.2.2. Film 2 IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme Analizi

Tablo 2: Film 2 (Thank You for Smoking) IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme ve Olumlu/Olumsuz Yansımalar Kodlama Tablosu

IPRA DAVRANIŞ KURALLARI 1. ilke "BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeler" (Bu kısımda BM sözleşmesindeki sadece yansıması olan maddelere yer verilmiştir) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-) ile belirtilmiştir.																	
3. Madde			18. Madde			20. Madde			23. Madde								
-			-			+			-								
IPRA DAVRANIŞ KURALLARI (Bu kısımda IPRA'ya ait tüm ilkelere yer verilmiştir.) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-), Hiç Rastlanılmamış Olanlar(x) ile belirtilmiştir.																	
2. ilke	3. ilke	4. ilke	5. ilke	6. ilke	7. ilke	8. ilke	9. ilke	10. ilke	11. ilke	12. ilke	13. ilke	14. ilke	15. ilke	16. ilke	17. ilke	18. ilke	
-	-	-	-	-	x	-	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	

IPRA Davranış Kuralları kapsamında oluşturulan kodlama tablosuna göre "Thank You for Smoking" filmindeki halkla ilişkiler uygulayıcısının halkla ilişkiler ve etik bağlamında meslek icrası incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- IPRA Davranış Kurallarının gözetim maddesinde yer alan BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeleri gözlemlenmek maddesi filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Filmde karakter, bağlı bulunduğu sektör gereği insan sağlığı açısından zararlı olan maddeleri temin etmekte ve yaptığı bu davranışın yanlış olmadığını, aynı zamanda bu mesleği hür iradesi ile seçtiğini dile getirmekte ve bunun arkasında durmaktadır (03dk:52sn; 04dk:56sn; 16dk:10sn; 20dk:32sn; 38dk:43sn; 47dk:10sn; 72dk:02sn). Tüm bu sıralanan sahnelerdeki davranış ve söylemler olumsuz yansımalarla örnek teşkil etmektedir. Ancak karakter, filmin sonunda şirketin kişilere zarar verdiği bilinciyle şirketten istifa ediyor ve kendi danışmanlık şirketini kurup kişilere danışmanlık yapıyor(87dk:01sn;). Bu durum IPRA'nın aynı maddesinde yer alan BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki 20. ilkeye olumlu bir yansıması ortaya konmaktadır.
- IPRA Davranış Kurallarının dürüstlük maddesi filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde sigaranın zararlı olduğunu bildiği halde bu durumun tersine davranışlar sergileyerek insanları sigara içmeye teşvik etmektedir. Katıldığı bir televizyon programında kanserli bir çocuğunun sigarayı bırakmasını, müşteri kaybı olarak görmektedir (5dk:30sn; 8dk:11sn; 16dk:10sn; 60dk;), işvereninden habersiz olarak televizyon programında bir kampanya başlattıklarını söylüyor ve kendi doğrularını oluşturup, bununla insanları ikna ediyor (06dk:06sn; 09dk:05sn; 12dk:46sn; 38dk:43sn;), gazetede çalışan bir kadınla birlikte olup ona kendisi ve şirket hakkında sırları söylediği için basında olumsuz yönden geniş yer alıyor (65dk).
- IPRA Davranış Kurallarının diyalog maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde çocuklar da dâhil olmak üzere birçok insana sigaranın faydalarından bahsetmek için faaliyetlerde bulunuyor ( 04dk:56sn; 05dk:30sn; 08dk:11sn; 16dk:10sn; 52dk:25sn; 72dk:01sn; ), alkol ve silah satıcılarıyla düzenli olarak görüşme gerçekleştirip, arkadaşlık kuruyor(09dk:30sn; 56dk:02sn; )

- IPRA Davranış Kurallarının şeffaflık maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde kişisel çıkarları için yapmış olduğu faaliyetlerin yanlış olduğunu bildiği halde bunları gerçekleştiriyor (29dk:45sn; 30dk:10sn; 38dk:43sn; 47dk:10sn; 62dk:47sn; 67dk; 72dk; )
- IPRA Davranış Kurallarının çatışma maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. STK'lar ve hükümet tarafından yükselen tepki ve yaptırımlara, karşı hamlelerde bulunarak yeni fikir ve arayışlarla şirket adına faaliyetlerde bulunmaya devam etmektedir (06dk:06sn; 16dk:10sn; 52dk:25sn; 60dk; 67dk; 72dk:01sn;).
- IPRA Davranış Kurallarının gizlilik maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Kendisini haber yapan kadın hakkında canlı yayında bilgi vermektedir(74dk:46sn).
- IPRA Davranış Kurallarının sahtelik maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Sigarayı sonuna kadar savunmasının yanında sigaranın sağlık açısından faydalı olduğunu söylemektedir (04dk:56sn; 05dk:30sn; 08dk:11sn; 52dk:25sn; 60dk).
- IPRA Davranış Kurallarının rüşvet maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Şirketin eski reklam yüzüne şirket adına rüşvet vermesi ve kendisinin de gerektiğinde rüşvet alabileceğini dile getirmesi (42dk:38sn; 50dk; 50dk:50sn).

Thank You for Smoking filmi genel olarak değerlendirildiğinde ağırlıklı olumsuz özellikler göze çarpmaktadır. Filmde IPRA Davranış Kurallarının doğruluk, aldatma, ifsaat, kar, hak ediş, etki, rakipler, ayartmak, istihdam ve meslektaşlık ilkeleri ile ilgili bir yansımaya rastlanılmamıştır.

### 3.5.2.3. Film 3 IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme Analizi

Tablo 3: Film 3 (The Queen) IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme ve Olumlu/Olumsuz Yansımalar Kodlama Tablosu

IPRA DAVRANIŞ KURALLARI 1. İlke "BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeler" (Bu kısımda BM sözleşmesindeki sadece yansıması olan maddelere yer verilmiştir) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-) ile belirtilmiştir.																	
12. Madde										20. Madde							
-										+							
IPRA DAVRANIŞ KURALLARI (Bu kısımda IPRA'ya ait tüm ilkelere yer verilmiştir.) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-), Hiç Rastlanılmamış Olanlar(x) ile belirtilmiştir.																	
2. ilke	3. ilke	4. ilke	5. ilke	6. ilke	7. ilke	8. ilke	9. ilke	10. ilke	11. ilke	12. ilke	13. ilke	14. ilke	15. ilke	16. ilke	17. ilke	18. ilke	
x	x	-	-	x	x	x	x	x	x	+	x	x	-	x	x	x	

IPRA Davranış Kuralları kapsamında oluşturulan kodlama tablosuna göre "The Queen" filmindeki halkla ilişkiler uygulayıcısının halkla ilişkiler ve etik bağlamında meslek icrası incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- IPRA Davranış Kurallarının gözetim maddesinde yer alan BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeleri gözlemlenmek maddesi filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Filmde karakter, kraliyete ve onlar için çalışanlara karşı oldukça sert ve aşağılayıcı bir tutum içerisindedir (21dk:05sn; 33dk:08sn; 33dk:36sn;



46dk:32sn; 67dk:19sn; 80dk:58sn; 81dk:20sn;). Ancak karakter, yeni seçilmiş olan Başbakan Tony Blair'ın ekibinde yer alıp süreci yönetmede oldukça etkin rol oynamıştır(16dk:49sn; 17dk:03sn; 20dk:25sn; 33dk:58sn;). Bu durum IPRA'nın aynı maddesinde yer alan BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki 20. ilkeye olumlu bir yansımaya ortaya konmaktadır.

- IPRA Davranış Kurallarının şeffaflık maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Fransızlarla gizli bağlantı kurmak (45dk:48sn) ve Başbakan Tony Blair'a gelen metni önce düzenleyip sonra başbakana sunmak (79dk:22sn).

- IPRA Davranış Kurallarının çatışma maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde sürekli olarak kraliyet ve çalışanlarını eleştirmekte ve Başbakan Tony Blair'ın aksine kraliyet ailesine ve çalışanlarına karşı oldukça olumsuz davranışlar sergilemektedir (21dk:05sn; 33dk:08sn; 33dk:36sn; 46dk:32sn; 67dk:19sn; 80dk:58sn; 81dk:20sn).

- IPRA Davranış Kurallarının hak ediş maddesi, filmdeki karakter tarafından olumlu yansımalarla temsil edilmektedir. Filmde karakter yalnızca Başbakan Tony Blair için çalışmaktadır (16dk:49sn; 17dk:03sn; 20dk:25sn; 33dk:58sn;).

- IPRA Davranış Kurallarının rakipler maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Saray iletişimcilerine karşı oldukça sert tepkiler veriyor ve yaptıkları işi küçümsüyor (20dk:25sn; 33dk:08sn; 80dk; 80dk:58sn).

The Queen filmi genel olarak değerlendirildiğinde ağırlıklı olumsuz özellikler göze çarpmaktadır. Filmde IPRA Davranış Kurallarının dürüstlük, diyalog, gizlilik, doğruluk, sahtelik, aldatma, ifşaat, kar, rüşvet, etki, ayartmak, istihdam ve meslektaşlık ilkeleri ile ilgili bir yansımaya rastlanılmamıştır.

### 3.5.2.4. Film 4 IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme Analizi

Tablo 4: Film 4 (The Ides of March) IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme ve Olumlu/Olumsuz Yansımalar Kodlama Tablosu

IPRA DAVRANIŞ KURALLARI 1. İlke "BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeler" (Bu kısımda BM sözleşmesindeki sadece yansımaya olan maddelere yer verilmiştir) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-) ile belirtilmiştir.																	
3. Madde			5. Madde			12. Madde											
-			-			-											
IPRA DAVRANIŞ KURALLARI (Bu kısımda IPRA'ya ait tüm ilkelere yer verilmiştir.) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-), Hiç Rastlanılmamış Olanlar(x) ile belirtilmiştir.																	
2. ilke	3. ilke	4. ilke	5. ilke	6. ilke	7. ilke	8. ilke	9. ilke	10. ilke	11. ilke	12. ilke	13. ilke	14. ilke	15. ilke	16. ilke	17. ilke	18. ilke	
-/+	x	-	x	-	-	-	x	-	-	x	-	x	-	x	x	x	

IPRA Davranış Kuralları kapsamında oluşturulan kodlama tablosuna göre "The Ides of March" filmindeki halkla ilişkiler uygulayıcısının halkla ilişkiler ve etik bağlamında meslek icrası incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- IPRA Davranış Kurallarının gözetim maddesinde yer alan BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeleri gözlemek maddesi filmdeki karakter tarafından

olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Filmde karakter, kampanyanın zarar görmemesi adına ekip arkadaşını kürtaj yapmaya zorlamakta (57dk:10sn) ve hem meslektaşı hem de arkadaşı olan Paul'u meslekten alması için başkan adayına baskı yapmaktadır(79dk:20sn).

- IPRA Davranış Kurallarının dürüstlük maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Gazetede çalışan arkadaşına bilgi sızdırmakta (09dk:03sn; 52dk:49sn), Bildiği bir bilgiyi doğrulamaktan veya yalanlamaktan kaçınmakta (09dk:17sn), verilmemesi gereken bazı bilgileri basına vermekte ve bunların sadece tahmin olduğunu söylemekte (09dk:03sn), desteklediği kişinin kazanmasını ya da kaybetmesini umursamamakta ancak kendi çıkarları için kazanmasını istemekte (10dk:12sn), kendi açığını kapatmak için rakipleri aleyhinde doğruluğundan emin olmadığı ithamlarda bulunmakta (12dk:47sn), daha önce oyunu kuralına göre oynamadığını ve hile yaptığını ima etmekte (23dk:21sn), arkadaşı ve ekip liderinden bilgi saklamakta(24dk:25sn), kampanya hakkında başkan adayına yanlış beyanat vermekte(33dk:24sn), kasadan kayıt dışı para almakta (50dk:47sn), kovulduğu için rakip adayın danışmanı ile görüşmekte ve onlara bilgi vermeyi teklif etmekte(68dk:10sn) ve kampanyanın başına geçmek için başkan adayına şantaj yapmaktadır(79dk:20sn).Tüm bu sıralanan sahnelerdeki davranış ve söylemler olumsuz yansımalarla örnek teşkil etmektedir. Ancak Çalıştığı kişiye karşı kendi doğrularını söylemekte ve ona karşı dürüst davranmaktadır(17dk:35sn). Bu durum IPRA Davranış Kurallarının dürüstlük maddesi ilkesinin olumlu bir yansımalarını ortaya koymaktadır.

- IPRA Davranış Kurallarının şeffaflık maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Bildiği bir bilgiyi doğrulamaktan veya yalanlamaktan kaçınmaktadır(09dk:17sn). Herkesten gizli olarak, rakiple görüşmeye gitmiştir(21dk).

- IPRA Davranış Kurallarının gizlilik maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Verilmemesi gereken bazı bilgileri basına vermekte ve bunların sadece tahmin olduğunu söylemektedir(09dk:03sn). Basına bilgi sızdırmakta ve basın mensubu arkadaşına bu bilgileri aktarmaktadır(09dk:03sn; 12dk:47sn; 52dk:49sn). Kovulduğu için rakip adayın danışmanı ile görüşmekte ve onlara bilgi vermeyi teklif etmektedir(68dk:10sn).

- IPRA Davranış Kurallarının doğruluk maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Bildiği bir bilgiyi doğrulamaktan veya yalanlamaktan kaçınmaktadır(09dk:17sn). Kendi açığını kapatmak için rakipleri aleyhinde doğruluğundan emin olmadığı ithamlarda bulunmaktadır(12dk:47sn). Arkadaşı ve ekip liderinden bilgi saklamaktadır(24dk:25sn).

- IPRA Davranış Kurallarının sahtelik maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Kendi açığını kapatmak için rakipleri aleyhinde doğruluğundan emin olmadığı ithamlarda bulunmaktadır(12dk:47sn).

- IPRA Davranış Kurallarının ifşaat maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Verilmemesi gereken bazı bilgileri basına vermekte ve bunların sadece tahmin olduğunu söylemektedir(09dk:03sn), Kovulduğu için rakip adayın danışmanı ile görüşüyor ve onlara bilgi vermeyi teklif ediyor(68dk:10sn).

- IPRA Davranış Kurallarının kâr maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Kovulduğu için rakip adayın danışmanı ile görüşüyor ve onlara bilgi vermeyi teklif ediyor. Kişisel kâr elde etmeye çabalamaktadır(68dk:10sn).

- IPRA Davranış Kurallarının rüşvet maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Başkan adayının eşiyle görüşüp, toplum çıkarına uyum sağlamayan birine makam vermesi için başkan adayıyla görüşmesini istiyor. Böylece kendileri için önemli olan bir eyaleti makam karşılığında kazanmayı amaçlamaktadır(41dk:50sn).

- IPRA Davranış Kurallarının rakipler maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Kendi açığını kapatmak için rakipleri aleyhinde doğruluğundan emin olmadığı ithamlarda bulunmakta (12dk:47sn) ve Kampanyanın başına geçmek için başkan adayına şantaj yapmakta ve meslektaşını saf dışı bırakmaktadır(69dk:20sn).

The Ides of March filmi genel olarak değerlendirildiğinde tamamına yakınında olumsuz özellikler göze çarpmaktadır. Filmde IPRA Davranış Kurallarının diyalog, çatışma, aldatma, hak ediş, etki, ayartmak, istihdam ve meslektaşlık ilkeleri ile ilgili bir yansıma rastlanılmamıştır.

### 3.5.2.5. Film 5 IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme Analizi

Tablo 5: Film 5 (Pek Yakında) IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme ve Olumlu/Olumsuz Yansımalar Kodlama Tablosu

IPRA DAVRANIŞ KURALLARI 1. ilke "BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeler" (Bu kısımda BM sözleşmesindeki sadece yansıması olan maddelere yer verilmiştir) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-) ile belirtilmiştir.																	
5. Madde									12. Madde								
-									-								
IPRA DAVRANIŞ KURALLARI (Bu kısımda IPRA'ya ait tüm ilkelere yer verilmiştir.) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-), Hiç Rastlanılmamış Olanlar(x) ile belirtilmiştir.																	
2. ilke	3. ilke	4. ilke	5. ilke	6. ilke	7. ilke	8. ilke	9. ilke	10. ilke	11. ilke	12. ilke	13. ilke	14. ilke	15. ilke	16. ilke	17. ilke	18. ilke	
-	x	x	x	+	x	x	x	x	x	-	x	x	x	-	x	x	

- IPRA Davranış Kurallarının gözetim maddesinde yer alan BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeleri gözlemlenmek maddesi filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Kendi çıkarları için ünlü birinin, ününü kaybetmesinde rol oynamakta ve onu aşağılayıcı davranışlar sergilemektedir (47dk:12sn; 48dk:26sn; 49dk:16sn). Aynı zamanda argo kelimeler kullanmakta (58dk:39sn; 71dk:24sn; 93dk:52sn) ve başka bir karakteri tehdit etmektedir (93dk:52sn).

- IPRA Davranış Kurallarının dürüstlük maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde, geçmişte rakip menajerler için çalıştığını söylemekte (43dk:58sn), ünlü birini karalamak için çeşitli yöntemler denemektedir (47dk:12sn; 48dk:26sn; 49dk:16sn).

- IPRA Davranış Kurallarının gizlilik maddesi, filmdeki karakter tarafından olumlu yansımalarla temsil edilmektedir. Birlikte film çektiği arkadaşının sırrı ortaya çıkmasını diye olaylara müdahale etmiştir (69dk:17sn).

- IPRA Davranış Kurallarının hak ediş maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Geçmişte tanıtımını yaptığı kişileri daha çok bitirmek için rakip menajerler tarafından tercih edilmiştir (43dk:58sn).

- IPRA Davranış Kurallarının ayartmak maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Filmlerinde oynaması için ünlü bir ismi etik dışı yollarla ekibe kazandırmaya çalışmaktadır (47dk:12sn; 48dk:26sn; 49dk:16sn).

Pek Yakında filmi genel olarak değerlendirildiğinde tamamına yakınında olumsuz özellikler göze çarpmaktadır. Filmde IPRA Davranış Kurallarının diyalog, şeffaflık, çatışma, doğruluk, sahtelik, aldatma, ifşaat, kâr, rüşvet, etki, rakipler, istihdam ve meslektaşlık ilkeleri ile ilgili bir yansımaya rastlanılmamıştır.

### 3.5.2.6. Film 6 IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme Analizi

Tablo 6: Film 6 (Our Brand is Crisis) IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme ve Olumlu/Olumsuz Yansımalar Kodlama Tablosu

IPRA DAVRANIŞ KURALLARI 1. İlke "BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeler" (Bu kısımda BM sözleşmesindeki sadece yansımaları olan maddelere yer verilmiştir) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-) ile belirtilmiştir.																	
5. Madde									12. Madde								
-									-								
IPRA DAVRANIŞ KURALLARI (Bu kısımda IPRA'ya ait tüm ilkelere yer verilmiştir.) Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-), Hiç Rastlanılmamış Olanlar(x) ile belirtilmiştir.																	
2. ilke	3. ilke	4. ilke	5. ilke	6. ilke	7. ilke	8. ilke	9. ilke	10. ilke	11. ilke	12. ilke	13. ilke	14. ilke	15. ilke	16. ilke	17. ilke	18. ilke	
-/+	-	-	x	-	-	-	-	-	x	x	-	-	-	x	-	x	

IPRA Davranış Kuralları kapsamında oluşturulan kodlama tablosuna göre "Our Brand is Crisis" filmindeki halkla ilişkiler uygulayıcısının halkla ilişkiler ve etik bağlamında meslek icrası incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- IPRA Davranış Kurallarının gözetim maddesinde yer alan BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkeleri gözlemlenmek maddesi filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde, argo kelimeler kullanmakta (25dk:35sn) ve şantaj yaparak kişilerden zorla bilgi sağlamaktadır(78dk:36sn). Kişilerin özel yaşamları hakkında (hem kendi adayı hem de rakip adaylar) bilgiler elde edip kendi çıkarları için kullanmakta (34dk:36sn; 37dk:25sn; 39dk:58sn), rakip aday hakkında karalama kampanyası başlatarak puan kaybetmesine neden olmakta (35dk:25sn; 70dk:24sn; 70dk:43sn; 71dk:08sn), desteklediği adayın, rakiplerine karşı saldırgan bir politika izlemesini istemekte(39dk:20sn), geçmişteki bir kampanyada rakibi olarak gördüğü meslektaşına iftira attığı ortaya çıkmakta (77dk:17sn) ve şantaj yoluyla ekip arkadaşından kendisi için bağlantılar kurmasını talep etmektedir ( 78dk:36sn).

- IPRA Davranış Kurallarının dürüstlük maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Dürüstlük kavramına olan bakış açısının etik olmadığını açıkça dile getirmektedir(01dk:02sn). Seçim yasalarını ihlal etmekten dolayı hakkında suç duyurusunda bulunulmuş ve istifa etmek zorunda kalmıştır (02dk:07sn). Karşı tarafı karalayarak, kendi adaylarının kazanmasını sağlamak için etik dışı bir yola başvurmayı teklif ediyor(23dk:30sn). Diğer adayların kaybetmeleri için her türlü yolu mubah olarak görmektedir(33dk:35sn; 36dk:18sn;). Rakip aday hakkında karalama kampanyaları sürdürmektedir (35dk:25sn; 70dk:24sn; 70dk:43sn; 71dk:08sn). Kişisel hırsı için kendi adayına yalan söyle-

mekte ve onunla kavga etmektedir ( 42dk:24sn; 72dk:05sn). Rakip olarak gördüğü meslektaşını hem geçmişte hem de bu kampanyada zor durumda bırakıyor(58dk:05sn; 77dk:17sn). Şantaj yoluyla ekip arkadaşından kendisi için bağlantılar kurmasını talep etmektedir ( 78dk:36sn). Ancak filmde karakter, adayına karşı fikrini dürüstçe dile getirmekte (33dk:35sn) ve aynı zamanda seçimi kazanmasını sağladığı adayın kötü yönetimi için yaptıklarından pişman olmaktadır. Bu durum üzerine halkla beraber protestolarla katılarak halka destek vermiştir (98dk:30sn) Bu durum IPRA Davranış Kurallarının dürüstlük maddesi ilkesinin olumlu bir yansımalarını ortaya koymaktadır.

- IPRA Davranış Kurallarının diyalog maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Ekip arkadaşları da dâhil olmak üzere pek çok kişinin fikrini önemsememekte ve kişileri kendi fikirleri doğrultusunda yönlendirmektedir (21dk:21sn; 21dk:42sn; 33dk:41sn; 81dk:23sn; 82dk:05sn). Ayrıca rekabet içinde olduğu kişilere iftira atmakta ve bunu doğru olarak kabul etmektedir ( 36dk:18sn; 41dk:28sn; 70dk:24sn; 70dk:43sn; 77dk:17sn).

- IPRA Davranış Kurallarının şeffaflık maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde hem kendi adayı hem de rakiplerine karşı şeffaflıktan uzak bir tavır sergilemektedir (35dk:08sn; 37dk:20sn; 39dk:58sn; 41dk:28sn).

- IPRA Davranış Kurallarının gizlilik maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Filmde karakter, arkadaşları, kendi adayı ve rakip adayların gizli bilgilerini servis etmek için adımlar atmaktadır ( 34dk:36sn; 35dk:08sn; 35dk:25sn; 37dk:20sn; 37dk:25sn; 39dk:20sn; 39dk:58sn; 78dk:36sn).

- IPRA Davranış Kurallarının doğruluk maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Doğruluğundan emin olmadığı bilgileri paylaşmaktadır (70dk:24sn; 70dk:43sn; 71dk:08sn).

- IPRA Davranış Kurallarının sahtelik maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter yine filmde yanıltıcı bilgileri paylaşmaktadır (70dk:24sn; 70dk:43sn; 71dk:08sn).

- IPRA Davranış Kurallarının aldatma maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Ekibe dâhil ettiği asistanı sayesinde tüm adaylar hakkında kendi çıkarları için bilgi elde etmektedir ( 35dk:08sn; 37dk:20sn; 37dk:25sn; 39dk:58sn).

- IPRA Davranış Kurallarının ifşaat maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Kişilerin özel bilgilerini ifşa etmekte ve ifşa edeceğini dile getirmektedir (37dk:25sn; 39dk:58sn; 78dk:36sn).

- IPRA Davranış Kurallarının rüşvet maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Geçmişte bir kampanya için kirli para aldıklarını ama bunu rakiplerinin düzenlediği bir tuzak olduğunu dile getiriyor (63dk:55sn).

- IPRA Davranış Kurallarının etki maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde, rakiplerine karşı karalama kampanyası yapmasını teklif etmekte ve bununla ilgili faaliyetlerde bulunmaktadır ( 23dk:30sn; 35dk:25sn; 39dk:30sn; 39dk:58sn; 41dk:28sn; 42dk:23sn; 42dk:40sn; 70dk:24sn; 70dk:43sn; 71dk:08sn)

- IPRA Davranış Kurallarının rakipler maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Karakter filmde rakip meslektaşını düşman olarak görmekte,

meslektaşının itibarına zarar vermekte ve zor durumda bırakmaktadır (21dk:45sn; 28dk:19sn; 57dk:34sn; 58dk:05sn; 78dk:08sn; 85dk:46sn).

- IPRA Davranış Kurallarının istihdam maddesi, filmdeki karakter tarafından olumsuz yansımalarla temsil edilmektedir. Ekibe bireysel inisiyatifi ile yeni üye almıştır (34dk:36sn).

Our Brand is Crisis filmi genel olarak değerlendirildiğinde tamamına yakınında olumsuz özellikler göze çarpmaktadır. Filmde IPRA Davranış Kurallarının çatışma, kâr, hak ediş, ayartmak ve meslektaşlık ilkeleri ile ilgili bir yansıma rastlanılmamıştır.

### 3.5.2.7. Tüm Filmlere Yönelik IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Davranış İnceleme Analizi

Tablo 7: Tüm Filmlerin Genel Değerlendirme Tablosu

Maddeler		Film Analizleri /Filmde Olumlu Yansımalar(+), Olumsuz Yansımalar(-), Hiç Rastlanılmamış Olanlar(x) ile belirtilmiştir.					
		F İLM 1	Fİ LM 2	Fİ LM 3	Fİ LM 4	Fİ LM 5	Fİ 6
1 Gözetim	Madde 1	x	x	x	x	x	x
	Madde 2	x	x	x	x	x	x
	Madde 3	-	-	x	-	x	x
	Madde 4	x	x	x	x	x	x
	Madde 5	-	x	x	-	-	-
	Madde 6	x	x	x	x	x	x
	Madde 7	x	x	x	x	x	x
	Madde 8	x	x	x	x	x	x
	Madde 9	x	x	x	x	x	x
	Madde 10	x	x	x	x	x	x
	Madde 11	x	x	x	x	x	x
	Madde 12	-	x	-	-	-	-
	Madde 13	x	x	x	x	x	x
	Madde 14	x	x	x	x	x	x
	Madde 15	x	x	x	x	x	x
	Madde 16	x	x	x	x	x	x
	Madde 17	x	x	x	x	x	x
	Madde 18	x	-	x	x	x	x
	Madde 19	x	x	x	x	x	x
	Madde 20	x	+	+	x	x	x
	Madde 21	+	x	x	x	x	x
	Madde 22	x	x	x	x	x	x
	Madde 23	x	-	x	x	x	x
	Madde 24	x	x	x	x	x	x
	Madde 25	x	x	x	x	x	x
	Madde 26	x	x	x	x	x	x
	Madde 27	x	x	x	x	x	x
	Madde 28	x	x	x	x	x	x
	Madde 29	x	x	x	x	x	x
	Madde 30	x	x	x	x	x	x
2. Dürüstlük		-	-	x	-/+	-	-/+
3. Diyalog		+	-	x	x	x	-
4. Şeffaflık		-	-	-	-	x	-
5. Çatışma		x	-	-	x	x	x
6. Gizlilik		-	-	x	-	+	-
7. Doğruluk		-	x	x	-	x	-
8. Sahtelik		x	-	x	-	x	-

9. Aldatma	x	x	x	x	x	-
10. İfşaat	-	x	x	-	x	-
11. Kâr	x	x	x	-	x	x
12. Hakediş	+	x	+	x	-	x
13. Rüşvet	-	-	x	-	x	-
14. Etki	-	x	x	x	x	-
15. Rakipler	x	x	-	-	x	-
16. Ayartmak	x	x	x	x	-	x
17. İstihdam	x	x	x	x	x	-
18. Meslektaşlık	x	x	x	x	x	x

IPRA Davranış Kuralları Çerçevesinde ele alınan filmlerde, halkla ilişkiler uygulayıcılarının çoğunlukla etik davranışlardan uzak, kendi kişisel çıkarlarını gözeterek olaylara yaklaştıkları belirlenmiştir. Ele alınmış olan altı filmin tamamında olumsuz yansımaların, olumlu yansımalara kıyasla çok daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. BM Sözleşmesindeki ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesindeki ilkelerden yalnızca 3, 5, 8, 12, 20, 21, 23 no'lu maddelerden yansımalara rastlanılmıştır. Bunların dışındaki maddelere karşı herhangi bir olumlu ya da olumsuz yansımaya rastlanılmamıştır.

IPRA Davranış Kuralları maddeleri tüm filmler kapsamında incelendiğinde ise meslektaşlık maddesi ile ilgili bir bulguya rastlanılmamıştır. Bunun dışında meslek ilkelerinden biri olan dürüstlük ilkesi 6 filmde 3'ünde tamamen olumsuz yansımalarla, 2'sinde hem olumlu hem olumsuz sunulmakta, 1'inde ise bu konuda herhangi bir yansıma bulunmamaktadır. Diyalog ilkesi ise 2 filmde olumsuz, 1 filmde olumlu yansımalarla sunulmaktadır. Şeffaflık 6 filmin 5'inde olumsuz yansımalarla sunulmaktadır. Çatışma ve etki ilkeleri 2 filmde olumsuz yansımalarla sunulmaktadır. Gizlilik ilkesi 4 filmde olumsuz, 1 filmde olumlu yansımalarla sunulmaktadır. Doğruluk, sahtelik, rakipler, ifşaat ilkeleri 3 filmde olumsuz yansımalarla sunulmaktadır. Kar, ayartmak ve istihdam ilkeleri 1 filmde olumsuz yansımalarla sunulmaktadır. Hak ediş ilkesi 1 filmde olumsuz, 2 filmde olumlu yansımalarla sunulmaktadır. Rüşvet 4 filmde olumsuz yansımalarla sunulmaktadır. IPRA'nın 18 etik ilkesinden sadece gözetim, dürüstlük, diyalog, gizlilik, hak ediş olmak üzere 5 ilkesinde olumlu yansımalarla karşılaşılrken, 17 ilkesi ile ilgili olumsuz çeşitli yansımaların varlığı gözlemlenmiştir.

Filmlerin sonunda halkla ilişkiler mesleğinin temsil eden uygulayıcı rolündeki karakterlerin başarılarına gelenler değerlendirilmiştir. The Ides of March filmindeki karakter yaptıkları sayesinde terfi ile ödüllendirilmiştir. People I Know filmindeki karakter, bildikleri yüzünden ölümle cezalandırılmıştır. Thank You for Smoking filmindeki karakter ise işinden kovularak cezalandırılmıştır. The Queen, Our Brand is Crisis ve Pek Yakında filmlerindeki karakterler ise herhangi bir nedenden ötürü, ödüllendirilme ya da cezalandırılmaya tabii tutulmamışlardır. Ancak bu üç filmdeki uygulayıcılar kişisel tatminlerini gerçekleştirerek başarı elde etmişlerdir.

Ayrıca yabancı filmlerde, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rol ve replikleri daha uzunken, Türk yapımı film olan Pek Yakında filminde uygulayıcının rolü daha az ve replikleri sınırlı düzeyde tutulmuştur. Ele alınmış olan 6 filmde 5 tanesinde halkla ilişkiler uygulayıcısı erkek karakterler ile temsil edilmektedirken, yalnızca Our Brand is Crisis filminde uygulayıcı rolünü kadın bir karakter üstlenmektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkan sonuç; filmlerde daha çok erkek karakterlerin yer alması, mesleğin daha çok erkek odaklı gösterilmesidir. Bu noktada mesleğin geçtiği filmlerin ağırlıklı siyaset ve seçim kampanyaları konularına odaklanmış olmasının da etkisi olduğu düşünülmektedir.

#### 4. Sonuç

Meslek algısının yaratılmasında meslek uygulayıcısı kadar mesleğin temsil edildiği her alan önem taşımaktadır. Meslek hakkındaki alan yazınları, mesleğe yer verilen diziler, filmler, belgeseller, meslekle ilgili reklamlar, haberler, konuya ilişkin kullanılan görsel materyaller vb. birçok içerikte meslek temsili sağlanabilmektedir. Bu doğrultuda en etkili araçlardan birinin sinema olduğunu ifade edebilmek mümkündür.

Bu amaçla gerçekleştirilen bu çalışmada 2000 yılı sonrası filmlerde meslek temsilinin halkla ilişkiler etik ilkeleri doğrultusunda bir değerlendirmesi yapılmıştır. IPRA tarafından benimsenen etik ilkelerin filmlerde halkla ilişkiler mesleğini icra eden farklı unvanlara sahip oyuncular tarafından senaryo gereği yerine getirdikleri rol ile ne derece örtüştüğü, mesleğin temsili açısından nasıl bir halkla ilişkiler uygulayıcısı algısı yaratıldığı incelenmiştir. Ancak ele alınan filmlerde yer alan rollerin çoğu tarafından etik ilkelerin çiğnendiği ve meslek algısına yönelik olumsuz yansımaların oldukça fazla olduğu gözlemlenmiştir. Elbette ele alınan filmler içerisinde olumlu yansımalar da bulunmaktadır. Ancak olumsuz yansımaların daha fazla olması bizleri meslek algısındaki olumsuz bakış açısının hala aşılamadığı sonucuna ulaştırmaktadır. Sinema, topluma mesaj vermenin en etkili yollarından birisidir. Bu sebeple meslek ile ilgili olumlu algı yaratmak için kullanılacak araçlardan biri olduğu unutulmamalıdır. Karakterlerin öyküleştirilmesinde yapılan yanlış davranışların olumsuz sonuçlar ortaya koyması yoluyla da doğru davranış biçimi dolaylı olarak anlatılabilmektedir. The Queen ve People I Know filmlerinde bu sonuçla karşılaşılırken, The Ides of March filminde olumsuz davranışlarla rol alan karakterin başarıya ulaştığı görülmektedir. Bu durum meslek algısının yanlış bir şekilde yerleşmesine ve olumsuz yönde örnek davranışların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple rol seçimlerinde daha dikkatli olunması ve oluşturulacak etkinin bilincinde olunarak hareket edilmesi gerekliliği doğmaktadır.



### Kaynaklar

- Asna, Alaadin. (1997). *Halkla İlişkiler, Public Relations, PR*, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Aydede, Ceyda (2001). Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları, Ankara: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Baskin, Otis; Craig Aronoff; Dan, Lattimore (1997), *Public Relations: The Profession and Practice*, McGrawHill.
- Biber, Ayhan (2007), *Halkla İlişkiler Temel Kavramlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Biber, Ayhan (2012), *Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Black, Sam (1998). Halkla İlişkiler Eğitimi, Çev:İbrahim Çamlı, İPRA Altın Kitap Sayı:7, İstanbul: Rota Yayınları.
- Brown, E., R. (2010), "Symmetry and Its Critics: Antecedents, Prospects, and Implications for Symmetry in a Postsymmetry Era" (Der. Robert L. Heath), *Sage Handbook of Public Relations*, California: Sage, 277-292.
- Fidan, Mehmet (2008). "Halkla İlişkilerin Gelişim Süreci", (Ed. Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), *Halkla İlişkiler*, Konya: Tablet Yayınları, 49-78.
- Göksel, Ahmet Bülend; Yurdakul, Nilay (2010), *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Görpe, Serra (2001), *Halkla İlişkiler Kavramları*, Üniversite Yayın No: 4277, İletişim Fak. Yayın No: 10, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi.
- Grunig, James E. (2005), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları.
- Gündüz, Ekin (2010), "İletişim Etiği ve Etik Eylem ; « Thank You For Smoking / Sigara İçtiğiniz İçin Teşekkürler » Filmi Örneği" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:9 Sayı:17 Bahar 2010 s.165-176
- Işık, Metin (2012), *Halkla İlişkilere Giriş*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kadıışgil, Salim (2003). *Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Mardin, Betül (1987), "Halkla İlişkilerin ABD'de gelişimi ve Avrupa'ya Girişi" *Halkla İlişkiler Sempozyumu 87*, A.Ü. B.Y.Y.O. Todaie Ortak Yayını, Ankara.
- Mengü, Seda Çakar; Görpe, Serra (2007), "Halkla İlişkilerde Aydınlanma: Kamusal İletişim Stratejilerinin Gerçekleşmesinde Halkla İlişkiler Roller ve Etik", (Ed: İdil Sayımer, Pınar Eraslan Yayınoğlu), *Halkla İlişkiler ve Reklam Üzerine Etik Değerlendirmeler*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.,1-80.
- Peltekoğlu, Filiz Balta (2014), *Halkla İlişkiler Nedir*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sjöberg, Göran (1998), *Mesleki Uygulama için Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli*, Çev. Nur Nirven, Altın Kitap, Sayı:4, İstanbul: Rota Yayınları.
- Tarhan, Ahmet (2008). " Halkla İlişkiler Modelleri", (Ed. Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), *Halkla İlişkiler*, Konya: Tablet Yayınları.
- Uluğ, Feyzi (1989), *Türk Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Enformasyon*, Ankara: Todaie Yayını.
- Yamanoğlu, Melike Aktaş;. Hızal, G.Senem Gençtürk; Özdemir, B.Pınar (2013), *Türkiye'de Halkla İlişkiler Tarihi*, Ankara: De ki Basım Yayım Ltd:Şti.
- Yurdakul, Nilay Başok; Coşkun, Gül (2008), *Teoriden Pratiğe Halkla İlişkiler Projeleri: Ödüllü Örnek Uygulamalar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- <http://www.beyazperde.com/filmler/film-58839/>, (Erişim:15.06.2019)
- <http://www.beyazperde.com/filmler/film-109086/>, (Erişim:15.06.2019)
- <http://www.beyazperde.com/filmler/film-131737/>, (Erişim:15.06.2019)
- <http://www.beyazperde.com/filmler/film-229541/>, (Erişim:15.06.2019)
- <https://filmhafizasi.com/thank-you-for-smoking-2005/>), (Erişim:15.06.2019)
- <http://www.sinemalar.com/film/13132/tanidigim-insanlar>, (Erişim:15.06.2019)
- TUHİD, <http://www.tuhid.org/uluslararasi-etik.html>, (Erişim:10.03.2019)

## Extended Summary

### Public Relations and Ethics: Investigation of Public Relations Profession Representation in the Context of Ethical Codes in Movies After 2000

Public relations is a unique management function that helps ensure and maintain mutual understanding, acceptance, cooperation and communication between the institution and its target audiences. At the same time, it helps the management to be sensitive to the public by constantly informing it about the control of the problems. It defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest. It serves as an early warning system to help identify trends in advance, helping management to keep pace with change and take advantage of it. It also utilizes research methods and communication techniques that comply with healthy and ethical principles as primary tools. Public relations practitioners need to take care of the interests of not only the employer, but also the target audiences, the society, suppliers and other stakeholders, and take the balance and bilateral communication between the business and other target audiences. Like many professions, the public relations profession is also featured in movies, and the role of public relations practitioners is played by actors. The definition of profession, which is presented with many methods such as film, advertisement, documentary and news, creates a perception on the target audience. Accordingly, in terms of the image of the profession, how the profession is presented in such materials is of great importance.

Within the scope of this study, the discourse and behavior of the public relations practitioner in the films in which the Public Relations and Publicity profession, which was published in Turkish and English languages in 2000 and after, are represented in accordance with the International Public Relations Association (IPRA) Code of Conduct. The study also discusses the reflection of the profession in the eyes of the target audience with the way the public relations practitioner role is displayed in the films, from the point where public relations have reached today. How public relations practitioners represent the profession in the scenario provided in the studied movies is examined in terms of public relations and professional ethics. In this context, there are 5 foreign and 1 domestic films in the sample of the study. The films that have been considered in this direction are published in the year of "People I Know: 2002", "Thank You For Smoking: 2005", "The Queen: 2006", "The Ides of March: 2011", "Coming Soon: 2014", "Our Brand is Crisis: 2015 ". The films were analyzed using the evaluative analysis method used in the qualitative content analysis.

Findings and results of the research are presented in three stages in the article. In the first stage, the character analyzes of the practitioners representing the profession in the films were given along with the subjects and the tags of the films. In the second stage, the findings of the public relations practitioners in the films within the framework of the "IPRA Code of Conduct" within the scope of the behavior analysis coding table are given. In the third stage, a common analysis was made for all films.

Today, the International Public Relations Association IPRA (International Public Relations Association) ethical rules, to which many public relations associations and public relations professionals are members, are followed in many parts of the world. There are many different views on these principles, which are based on the United Nations Universal Declaration of Human Rights, Venice (1961), Athens (1965) and Brussels (2007). According to the principles determined by IPRA, the ethical principles that a public relations practitioner should comply with are listed as follows; surveillance, honesty, dialogue, transparency, conflict, truthfulness, fraud, deception, disclosure, profit, progress payment, bribery, impact, competitors, temptation, employment and collegiality.

The behavior of the public relations practitioner is the most important factor in the formation of professional perception and professional reputation. The role of the public relations as an exhibitor, evaluator, interpreter and communicator has started to require more competence with the increase of groups and organizations representing different interests in the world.

When examining the degree to which the ethical principles adopted by IPRA and the role fulfilled by the scenario by the players who perform the public relations profession in the films overlap, the ethical principles are violated by most of the roles in the films and the negative reflections on the perception of the profession are quite high. When the perception of public relations practitioner was created in terms of representation of the profession, the same conclusion was reached. Of course, there are positive reflections among the films discussed. However, more negative reflections lead us to the conclusion that the negative perspective in the perception of the profession is still not overcome. Cinema is one of the most effective ways to send a message to the society. For this reason, it should not be forgotten that it is one of the tools that can be used to create a positive perception about the profession. The correct behavior can be indirectly demonstrated by showing the wrong behaviors in the narration of the characters reveal negative results. While this result is encountered in the films *The Queen* and *People I Know*, it is seen that the character who

plays a negative role in *The Ides of March* has been successful. This situation may lead to the wrong perception of the profession and negative sample behaviors. For this reason, it is necessary to be more careful in role choices and to act with awareness of the effect to be created.

At the end of the films, the characters that took the role of the practitioner representing the public relations profession were evaluated. The character in the movie *The Ides of March* was rewarded with a promotion for his actions. The character in the movie *People I Know* was sentenced to death for what he knew. The punishment for the character in the movie *Thank You for Smoking* was to be fired from his job. The characters in *The Queen*, *Our Brand is Crisis*, and *Pek Yakında* were not rewarded or punished for any reason. However, the practitioners in these three films have achieved success by fulfilling their personal satisfaction. In addition, while the roles and lines of public relations practitioners were longer in foreign films, the role of the practitioner was less and the lines were limited in the Turkish film *Pek Pekında*. Public relations practitioner is represented by male characters in 5 of the 6 films discussed, while a female character plays the role of practitioner in the movie *Our Brand is Crisis*. The fact that there are more male characters in the movies shows that the profession will be perceived as more focused on men. This conclusion is thought to be due to the fact that the films in which the profession is represented are mainly focused on politics and election campaigns.

Every area in which the profession is represented is as important as the profession practitioner in creating the perception of the profession. Occupational representation can be provided in many contents such as field literature about the profession, serials containing the profession, films, documentaries, professional advertisements, news, and visual materials used in the subject. Accordingly, it is possible to state that one of the most effective tools in this regard is cinema.

## Çevrimiçi Seyahat Rehberlerinde Destinasyon Çekicilik Unsurlarının Analizi: “Turkey Home” Örneği

Fatih Ercan<sup>1</sup>

**Çevrimiçi Seyahat Rehberlerinde Destinasyon Çekicilik Unsurlarının Analizi: “Turkey Home” Örneği**

**Öz**

Destinasyon çekicilik unsurları turizm endüstrisinde rekabet avantajı elde etmede etkili faktörlerdir. Bu sebeple ülkeler destinasyon çekiciliklerini uluslararası alanda potansiyel ziyaretçilere tanıtmaya çalışmaktadır. Bu amaçla ülkeler tarafından kullanılan en etkili araçlardan biri de çevrimiçi seyahat rehberleridir. Bu araştırmanın amacı, çevrimiçi seyahat rehberlerinde destinasyonlar hakkındaki tanıtım bilgilerinde destinasyon çekicilik unsurlarını analiz ederek betimsel bilgiler elde etmektir. Doküman analizi tekniği kullanılarak Turkey Home internet sitesinden destinasyon bilgileri elde edilmiştir. Verilerin analizinde QDA Miner nitel veri analiz programından yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, şehrin tarihi, tarihi yapılar ve tabii güzellikler, tanıtım bilgilerinde en çok yer alan destinasyon çekicilik unsurlarıdır. Bununla birlikte kültür-sanat etkinlikleri, iklim, temiz hava, bitki örtüsü, ulaşım olanakları ve turist danışma ofisleri gibi çekicilik unsurlarına ilişkin bilgilerin hiçbir destinasyonda bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çevrimiçi Seyahat Rehberleri, Turizm Endüstrisi, Destinasyon Çekicilikleri, İçerik Analizi

**Analysis of Destination Attractiveness Factors in Online Travel Guides: The Case of “Home Turkey”**

**Abstract**

Destination attractiveness are effective factors to gain competitive advantage in tourism industry. Therefore, countries try to promoting destination attractiveness to potential visitors in the international area. One of the most effective tools that is used in line with this purpose is online travel guides. The aim of this research is to analyse destination attractiveness factors in the online travel guides and obtain descriptive information. Destination information was obtained from Turkey Home website by using document analysis technique. QDA Miner qualitative data analysis software was used to analyse collected data. According to research results, the most used destination attractiveness factors are history of city, historic buildings and natural beauties. On the other hand, it's determined that there is not information about destination attractiveness factors like cultural and art activities, climate, fresh air, flora, transportation opportunities and tourist information offices does not exist in any destination.

**Keywords:** Online Travel Guides, Tourism Industry, Destination Attractiveness, Content Analysis

### 1. Giriş

Turizm endüstrisi, ekonomiye sağladığı olumlu katkılar, yarattığı istihdam etkisi, ülke ve bölgelerin kalkınmasında oynadığı rol ve sosyo-kültürel etkileri bakımından önemi giderek artan bir faaliyet alanı olarak dikkat çekmektedir. Ülkelerin birbirleriyle yoğun bir rekabet içerisinde oldukları turizm endüstrisinde turist varış noktaları, diğer bir ifade ile destinasyonlar rekabet avantajı elde etmede önemli bir belirleyici unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan destinasyon kavramını, turizm endüstrisinde üzerinde önemle durulması gereken kavramlardan biri olarak değerlendirmek mümkündür.

Kişilerin geçici yer değiştirmeleri sonucu gerçekleşen turizm faaliyetlerinde sürekli yaşanan yer dışında bir başka destinasyonun ziyaret edilmesi söz konusudur. Seyahat faaliyetinin gerçekleştirileceği destinasyonlar, sahip oldukları bazı çekicilikler ile tercih sebebi olmakta, ziyaretçiler için bir çekim unsuru oluşturmaktadır. Aynı zamanda, destinasyonların sahip olduğu kendine özgü çekicilik unsurları diğer destinasyonlarla rekabette avantaj elde etmelerini sağlayabilmektedir. Bu nedenle destinasyon kavramıyla birlikte destinasyon çekiciliği kavramı da ilgili alanyazında araştırmacılar arasında (Formica ve Uysal, 2006; Prebezac ve Mikulic,

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Kdz. Ereğli Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü.  
fatih.ercan@beun.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-6469-3000>

2008; Vengesayi vd., 2009; Henderson, 2010) ilgi çeken diğer bir önemli kavram olarak görülmektedir.

Vengesayi vd.(2009) tarafından 275 yerli ve yabancı turist üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, destinasyonların sahip olduğu kültürel, doğal, tarihi, mimari, yemek kültürü, geleneksel sanatlar gibi destinasyon çekicilik unsurları çekiciliğin en önemli belirleyicileridir. Destinasyonlardaki yol, ulaşım, haberleşme olanakları gibi destek hizmetler ve yerel halkın turistlere yönelik tutumu gibi faktörler ise çekicilikte ikincil belirleyiciler olmaktadır. Yazarların burada, destinasyon çekiciliğinde, destinasyona özgü kültürel, doğal, tarihi ve diğer çekicilik unsurlarının önemine vurgu yaptıkları görülmektedir. Uluslararası turizm pazarında rekabet avantajı elde etmenin destinasyonların sahip olduğu turistik çekicilik unsurlarının kalitesi ile mümkün olacağını belirten Blazeska vd. (2015), destinasyon çekicilik unsurlarının turist memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Yazarların Makedonya'ya gelen turistlerin seyahat motiflerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, iklim, tabii güzellikler, yemekler en önemli seyahat motifleriyken, eğlence etkinlikleri, gece hayatı, dinlenme ve spor etkinlikleri önem derecesi daha düşük seyahat motifleridir.

Şen Demir (2010), Dalyan'a özgü çekici faktörlerin turistlerin tatil yeri seçimindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmasında, tarihi ve doğal çekicilikler, rekreasyonel çekicilikler, konaklama ve ulaşım olanakları ve sosyo-kültürel değerlere ilişkin destinasyon çekicilik unsurlarının tamamının turistlerin destinasyon seçim kararları üzerinde önemli derecede etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazar burada, turistlerin destinasyon seçimi ve tatil satın alma kararlarında destinasyon çekicilik unsurlarının önemine vurgu yapmaktadır. İlgili alanyazında destinasyon çekicilik unsurlarının analizine yönelik diğer araştırmalarda destinasyon çekicilik unsurlarının tespitinde anket tekniği ile birlikte son yıllarda çevrimiçi yazılı dokümanların (internet siteleri, kurumsal sosyal medya hesapları, sosyal medya kullanıcı yorumları, vb.) analizi ile veri toplamanın da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığı (Formica ve Uysal, 2006; Henderson, 2010; Gu vd., 2016) görülmektedir.

Günümüzde ülkeler, destinasyon bazında ulusal ve uluslararası alanda tanıtım faaliyetlerine daha fazla önem vermekte, çeşitli iletişim kanallarını bu amaçla kullanmaktadırlar. Tanıtım amaçlı oluşturulan çevrimiçi seyahat rehberleri, potansiyel ziyaretçilere ulaşmada en etkili yöntemlerden biri olarak dikkat çekmektedir. Bu çevrimiçi kaynaklarda, destinasyonlara ilişkin ulaşım, konum, vb. genel bilgilerle birlikte destinasyonda yer alan çeşitli çekicilik unsurlarına yer verilmektedir. Dolayısıyla, çevrimiçi seyahat rehberlerini, destinasyon çekicilik unsurlarının yer aldığı önemli birer kaynak olarak nitelendirmek mümkündür. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, çevrimiçi seyahat rehberlerindeki destinasyon tanıtım bilgilerinde yer alan destinasyon çekicilik unsurlarını analiz ederek betimsel bilgiler elde etmektir. Destinasyon çekicilik unsurları sınıflandırılarak, destinasyon bilgilerinde hangi çekicilik unsurlarına daha fazla yer verildiği, çekicilik unsurlarının destinasyon bazında dağılımı ve eksik unsurların ortaya konması, potansiyel ziyaretçilere ulaşma ve destinasyona yönelik çekiciliğin artırılması açısından önem taşımaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Destinasyon ve Destinasyon Çekiciliği Kavramları**

İletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerin, kişilerin sürekli yaşadıkları yerler dışındaki farklı bölgelerden haberdar olmasını ve seyahatlerini kolaylaştırdığı görülmektedir. Bu nedenle dünya üzerindeki herhangi bir bölgeye gerçekleşen turistik seyahatler bura-

ların birer turistik destinasyona dönüşmesini sağlamakta ve turizm endüstrisinde destinasyon kavramının önemini artırmaktadır. Destinasyon kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından kısaca “varılacak olan yer” olarak tanımlanmaktadır. Turizm destinasyonu, turizm endüstrisinde temel kavramlardan biri olmakla birlikte araştırmacı ve uygulamacılar arasında bu kavramın tanımına ilişkin bir fikir birliği olmadığı görülmektedir (Saraniemi ve Kylanen, 2011: 133). Bununla birlikte destinasyon kavramının turizm alanında, turizm merkezlerini belirtmek amacıyla kullanıldığı dikkat çekmektedir. Turizm bölgelerini destinasyon olarak niteleyen Kozak vd. (2012: 45-46), bir ada, kasaba gibi çok iyi tanımlanmış coğrafi alanların turizm bölgelerini, diğer bir ifade ile destinasyonları oluşturduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, turizm bölgesi, dolayısıyla destinasyon kavramını geniş bir şekilde şöyle tanımlamaktadırlar:

“Turizm bölgesi, ülke bütününden küçük ve ülke içindeki pek çok kentten büyük, insan beyninde belli bir imaja sahip markalaşmış ulusal bir alan ve önemli turizm çekicilikleri, çekim merkezleri ve festivaller, karnavallar gibi çeşitli etkinlikleri, bölge içinde kurulmuş iyi bir ulaşım ağına, gelişim potansiyeline, dahili ulaşım ağıyla bağlantılı bölgeler arası ve ülke düzeyinde ulaşım olanaklarına ve turizm tesislerinin gelişimi için yeterli coğrafi alana sahip bir bölgedir.”

Turizm terimleri sözlüğünde turizm destinasyonu, turizm faaliyetlerinin ana konumunda bulunan, turistlerin zamanlarının çoğunu geçirdikleri, harcama yaptıkları ülkeler, bölgeler, kasabalar ve turistleri çeken diğer alanlar olarak tanımlanmaktadır. Destinasyonlar aynı zamanda, turizmin ekonomik, sosyal, fiziksel etkilerinin gerçekleştiği turistik çekicilikler, konaklama ve diğer turist faaliyetlerinin temel odak noktasını oluşturmaktadır (Medlik, 2003: 165). Bu tanımlamalardan hareketle destinasyon kavramını, turizm faaliyetinin gerçekleşmesi için gerekli turistik çekim unsurlarına ve ulaşılabilirliğe sahip, turizm faaliyetlerinin odak noktasını oluşturan bir ülke, bölge, şehir ya da kasaba gibi yerleşim birimleri olarak tanımlamak mümkündür.

Saraniemi ve Kylanen (2011: 133), bir turizm destinasyonunun, ortak deneyim oluşturmada birbirleriyle etkileşim içinde olan işletmeler, kamu kurumları, yerel halk ve ziyaretçiler gibi farklı paydaşların faaliyette buldukları yer olarak nitelendirilebileceğini belirtmektedirler. Yazarlara göre, turizmde destinasyon kavramının derinlemesine incelenerek tanımlanması, destinasyondaki çekicilik unsurlarının başarılı bir şekilde pazarlanması açısından oldukça önem taşımaktadır. Dolayısıyla, destinasyon çekiciliği, destinasyon kavramıyla birlikte ele alınan, ilgili alanyazında (Şen Demir, 2010; Henderson, 2010; Kresic ve Prebezac, 2011; Blazeska vd., 2015; Gu vd., 2016) sıklıkla üzerinde durulan önemli bir kavram olarak dikkat çekmektedir.

Kozak vd. (2012: 42), çekiciliğin turizm ürününün en önemli unsurlarından biri olduğunu, turistlerin seyahat etmek istediği bir yeri, diğer bir yere tercih etmesini etkileyen unsurlar olarak açıklanabileceğini belirtmektedirler. Kutvan ve Kutvan (2013: 160), çekiciliğin turizm talebinin temelini oluşturduğunu belirterek, destinasyon çekiciliğini genel olarak tercihlerin ve isteklerin belli bir yöre üstünde yoğunlaşma derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Formica ve Uysal (2006: 418-419), bir destinasyonun, turizm endüstrisinde belirli bir çekicilik gücüne sahip tedarikçi unsur olduğunu, destinasyon çekiciliğinin sahip olunan kaynaklar ve bu kaynaklara yönelik talebin bir fonksiyonu olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler. Şen Demir (2010: 1042), çekici faktörlerin destinasyona ilişkin özellikleri ifade ettiğini belirterek, tarihi ve doğal güzellikler, kentsel mimari doku, konaklama ve ulaştırma olanakları gibi unsurları destinasyon çekiciliği kapsamında değerlendirmektedir. Bir yörenin sahip olduğu doğal güzellikler ve kaynaklar, tarihi, kültürel değerler, turistik işletmeler, rekreasyonel olanaklar gibi unsurların bir araya gelerek oluşturduğu, bir yörenin ziyaret edilmesini teşvik eden unsurlar destinasyon

çekiciliğini meydana getirmektedir. Bu sebeple, turistik merkezlerin destinasyon çekicilik unsurlarının iyi analiz edilmesi, destinasyonun pazarlanması ve tanıtımında bu unsurların vurgulanması önemli bir husus olarak değerlendirilebilir.

## 2.2. Destinasyon Çekicilik Unsurları

Turizm endüstrisinin ülkelerin gelişiminde önemli bir rol oynadığı, bu sebeple turizm destinasyonlarının kalitesi ve çekiciliklerinin artırılması gerekliliği kritik öneme sahip hususlardır. Turizm endüstrisinden gelecekte daha fazla pay alacak olan ülkelerin, dünya genelindeki turistlerin büyük bir bölümünü kendine çekecek destinasyon çekiciliklerine sahip ve bunları en iyi şekilde kullanan ülkeler olacağı öngörülmektedir (Blazeska vd., 2015: 341). Kresic ve Prebezac'a (2011) göre, rekabetin her geçen gün giderek daha da arttığı küresel turizm pazarında destinasyonlar, rekabetçi avantajlarını korumak ve sürdürülebilmek için çekicilik unsurlarını yenileme, iyileştirme ve artırma baskısı ile karşı karşıyadırlar. Yazarlar, turistik çekicilik unsurlarının destinasyon rekabet gücünün önemli bir belirleyicisi olduğunu vurgulamakta, destinasyonlarda uzun dönemli sürdürülebilir bir büyüme ve gelişimin sağlanmasında destinasyon çekicilik unsurlarının önemine dikkat çekmektedirler. Destinasyonların rekabette avantajlı bir konum elde etmelerinde ve bunu sürdürülebilmelerinde sahip oldukları çekicilik unsurlarının ön planda olması, güçlü ve fark yaratan çekici yönlerinin vurgulanmasını kritik öneme sahip faktörler olarak ifade etmek mümkündür.

Turistlerin beklentilerini, istek ve ihtiyaçlarını karşılamada daha etkin olan destinasyonların rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edeceğini vurgulayan Neto vd. (2019: 2), destinasyon niteliklerinin, sahip olduğu çekicilik unsurlarının destinasyon rekabet gücünü belirleyen en önemli faktörler olduğunu belirtmektedirler. Bir destinasyonun sahip olduğu niteliklerin, algılanan destinasyon çekiciliğinin ana unsuru olduğunu belirten Prebezac ve Mikulic (2008: 173-175), Hırvatistan ve Hawaii'de algılanan destinasyon imajı ve çekicilik unsurlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, güzel manzara, ulaşım olanakları, dinlendirici faaliyetler, iklim koşulları, konaklama imkânları, restoran ve kafeler, spor etkinlikleri, yemekler, doğal çekicilikler, alışveriş olanakları, gece hayatı, kültürel/tarihi değerler, yerel halkın misafirperverliği, sahiller ve denizler, turist bilgilendirme noktaları gibi unsurların destinasyonların çekicilik unsurlarının tespitinde yazarlar tarafından kullanılan unsurlar olduğu görülmektedir. Singapur'un sahip olduğu destinasyon çekicilik unsurlarına yönelik tanıtım faaliyetlerinin etkinliğinin, ülkenin diğer destinasyonlara karşı rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir faktör olduğunu belirten Henderson (2010: 251-252), ülkenin kültürel yapısı, doğal çekicilikleri, alışveriş olanakları, spor organizasyonları, turistik altyapı, ulaşım olanakları, konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, parklar, eğlence etkinlikleri, yerel yaşantının ülkenin önemli destinasyon çekicilik unsurlarını meydana getirdiğini vurgulamaktadır. Yazar, bu unsurların destinasyonların sürdürülebilir gelişiminde önemli bir rol oynadığını ve çekiciliğin artırılmasında uluslararası alanda tanıtımlarının gerçekleştirilmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir.

Turizm arzının nitelikleri dikkate alındığında bir ülkenin, yörenin sahip olduğu en önemli çekicilik unsurlarının fiziksel faktörler olduğunu belirten Kutvan ve Kutvan'a (2013: 161) göre, kıyı alanları olan deniz ve sahiller, doğal bitki örtüsü, manzara, tarihi değerler, doğal kaynaklar, yörenin iklimi, mimari yapı, geleneksel yapı, şenlik ve festivaller gibi eğlence etkinlikleri, yerel yaşantı, tarihi değerler, kültürel değerler, tarihi yapılar, ulaşım, kaplıcalar, piknik alanları, doğal çekiciliğe sahip alanlar, parklar, tiyatrolar, sanat galerileri gibi kültürel çekicilik unsurları, müzeler, alışveriş olanakları, konaklama ve yiyecek içecek işletmeleri bir destinasyondaki belli

başlı çekicilik unsurlarıdır. İlgili alanyazında, destinasyon çekiciliğini kapsayan çalışmalar ve bu çalışmalarda yer alan destinasyon çekicilik unsurları Tablo 1’de gösterilmektedir.

*Tablo 1: Destinasyon Çekiciliğine Yönelik Çalışmalar ve Çekicilik Unsurları*

Yazar(lar)	Tarih	Başlık	Destinasyon Çekicilik Unsurları
Formica, S. ve Uysal, M.	2006	Destination Attractiveness Based on Supply and Demand Evaluations: An Analytical Framework	Otel İşletmeleri, Yiyecek İçecek İşletmeleri, Hediyelik Eşya Mağazaları, Tarihi Yapılar, Müzeler, Festivaller, Dinlendirici Faaliyetler, Park Alanları, Doğa Aktiviteleri, Rekreatif Olanaklar
Prebezac, D. ve Mikulic, j.	2008	Destination Image and Key Drivers of Perceived Destination Attractiveness	Güzel Manzara, Ulaşım Olanakları, Dinlendirici Faaliyetler, İklim Koşulları, Konaklama İmkanları, Restoran ve Kafeler, Spor Etkinlikleri, Yemekler, Doğal Çekicilikler, Alışveriş Olanakları, Gece Hayatı, Kültürel/Tarihi Değerler, Yerel Halkın Misafirperverliği, Sahiller Ve Denizler, Turist Bilgilendirme Noktaları
Henderson, J. C.	2010	New Visitor Attractions in Singapore and Sustainable Destination Development	Kültürel Yapı, Doğal Çekicilikler, Alışveriş Olanakları, Spor Organizasyonları, Turistik Altyapı, Ulaşım Olanakları, Konaklama İşletmeleri, Yiyecek İçecek İşletmeleri, Parklar, Eğlence Etkinlikleri, Yerel Halk ve Yaşantı
Kutvan, A. B. ve Kutvan, S. A.	2013	Turizm Planlamasında Destinasyon Çekiciliklerinin Ölçümü: Bir Yöntem Yaklaşımı	Deniz ve Sahiller, Doğal Bitki Örtüsü, Manzara, Tarihi Değerler, Doğal Kaynaklar, Yörenin İklimi, Mimari Yapı, Geleneksel Yapı, Şenlik ve Festivaller gibi Eğlence Etkinlikleri, Yerel Yaşantı, Tarihi Değerler, Kültürel Değerler, Tarihi Yapılar, Ulaşım, Kaplıcalar, Piknik Alanları, Doğal Çekiciliğe Sahip Alanlar, Parklar, Tiyatrolar, Sanat Galerileri gibi Kültürel Çekicilik Unsurları, Müzeler, Alışveriş Olanakları, Konaklama ve Yiyecek İçecek İşletmeleri

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 1’deki veriler incelendiğinde, destinasyon çekicilik unsurlarının ülke, bölge veya yörenin karakteristik özelliklerine göre farklılıklar gösterebildiği, bununla birlikte kültürel ve tarihi çekicilikler, doğal çekicilikler, rekreatif çekicilikler, turistik çekicilik temaları ve bu temalar altındaki unsurların bir destinasyonun çekiciliğini oluşturan ortak faktörler olduğu ifade edilebilir. Bu sebeple, destinasyonların karakteristik özellikleri dikkate alınarak çekicilik unsurlarının ortaya konması ve bu unsurların çeşitli iletişim araçları vasıtasıyla farklı şekillerde potansiyel turistlere aktarılmasının destinasyon tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin başarısı açısından kritik bir öneme sahip olduğu düşünülebilir.

### 2.3. Çevrimiçi Seyahat Rehberleri

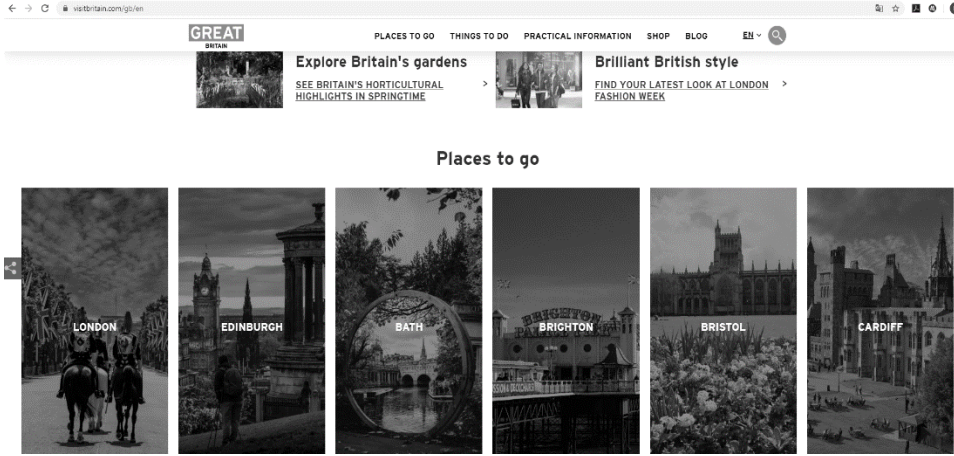
Turizm endüstrisi günümüzde ülkelerin ekonomilerine önemli ölçüde katkı sağlayan, toplumları birbirine yakınlaştıran önemli bir araç konumundadır. Bu sebeple destinasyonlar, sahip oldukları çeşitli değerleri ulusal ve uluslararası alanda tanıtma ve destinasyona yönelik çekiciliği artırma çabasıdadırlar. Diğer tüm alanlarda olduğu gibi gelişen internet teknolojilerinin, çeşitli amaç ve şekillerde turizm endüstrisinde yoğun bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Ulusal ve uluslararası alanda gerek turizm işletmeleri, gerekse kamu kurumları tarafından kullanılan kurumsal internet siteleri, potansiyel turistlere ulaşma ve tanıtımda en etkili iletişim yöntemlerinden biri olarak dikkat çekmektedir.

Kişiler seyahatlerini planlamada ve destinasyon seçiminde bilgi kaynağı olarak interneti kullanmakta, buradan elde ettikleri bilgilere göre seyahat deneyimini gerçekleştirecekleri destinasyonu belirleyebilmektedirler. Sarı ve Kozak (2005: 249), turist çeken ülkeler ve tanıttımdan sorumlu ulusal turizm örgütlerinin, artan rekabet ortamında ulusal bazda pazar paylaşımının korunması için çağdaş teknolojilerden yararlanılması gerektiğine değinmekte, bu hususta



modern bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılmasının önemine vurgu yapmaktadırlar. Yazarlar, destinasyonların tüketicilere doğrudan tanıtımında internetin önemine dikkat çekmekte, ulusal turizm örgütlerince bu amaçla oluşturulmuş bir internet sitesinde destinasyonla ilgili genel bilgilerle birlikte çekicilik unsurlarının da ayrıntılı bir şekilde yer alması gerektiğini belirtmektedirler.

Resim 1: İngiltere Destinasyon Web Sitesi



Kaynak: <https://www.visitbritain.com/gb/en>

Son yıllarda ülkemizde Kültür ve Turizm Bakanlığı ve ilgili kamu kurumları nezdinde ülke tanıtımına ilişkin faaliyetlerde internet sitelerinden giderek daha fazla yararlanıldığı görülmektedir. Ülkemizin sahip olduğu turistik değerlerin ve destinasyonların, oluşturulan resmi internet sitelerinde uluslararası alanda etkin bir şekilde tanıtımının yapılması yönünde girişimler mevcuttur. Bu alanda son zamanlarda kullanılan en önemli internet sitelerinden biri de "Turkey Home" sayfasıdır. Türkiye'nin resmi seyahat rehberi olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından oluşturulan internet sitesinde, Türkiye'nin kültürel, tarihi ve doğal çekicilikleri hakkında ülke, bölge ve şehir bazında İngilizce olarak bilgiler sunulmaktadır. Çekicilik unsurları burada her destinasyon için detaylı bir şekilde aktarılmaktadır. Bunlarla birlikte, "Turkey Home" internet sitesinde fotoğraf, video, haritalar gibi görsel bilgiler de sunulmakta, site ziyaretçileri "Turkey Home" sosyal medya sayfalarına yönlendirilmektedir.

#### 2.4. Çevrimiçi Seyahat Rehberlerinin Destinasyonlar Açısından Önemi

Turizm hizmetlerinin soyut olması, satın almadan önce deneme olanağının bulunmaması gibi kendine has özellikleri turizm endüstrisinde seyahat öncesi bilgi arama ve edinmenin önemini daha çok arttırmaktadır. İnternet günümüzde, seyahat öncesi bilgi arama, turistik ürün/hizmet çeşitleri ve kalitesi ile destinasyonlar hakkında bilgi edinmede önemli bir araç konumundadır. İnternet kullanımının kişiler arasında yaygınlaşması, farklı çevrimiçi bilgi ve iletişim araçlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Seyahat ve turizmle ilgili basılı kitapçıklar, broşürler, dergiler gibi tanıtım materyallerinin günümüzde yerini çevrimiçi bilgi kaynaklarına bıraktığı, dijital teknolojilerin bu alanda da kullanımının yaygınlaştığı dikkat çekmektedir. Ulaşım, konaklama, yiyecek içecek alanında sunulan hizmetlerle birlikte destinasyonlara ilişkin bilgilere de çevrimiçi rehberlerden istenilen yerde ve zamanda, kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılabilir.

Destinasyonlar günümüzde mevcut ve potansiyel ziyaretçilerine internet üzerinden daha etkili bir şekilde ulaşabilmekte, pazarlama iletişimi faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve desti-

nasyon pazarlama faaliyetleri çevrimiçi ortamda yürütülmektedir. Kişilerin destinasyon hakkında olumlu/olumsuz tutumlarının oluşumunda, seyahat öncesinde destinasyon imajı oluşumunda ve destinasyona ziyaretçi çekmede çevrimiçi ortamdaki araçlarda gerçekleştirilen tanıtım ve pazarlama faaliyetleri kritik bir öneme sahiptir (Alcantara-Pilar vd., 2018:308; Lever, Shen ve Joppe, 2019:1). Çevrimiçi seyahat rehberleri, bir destinasyonun sahip olduğu çekicilik unsurlarının tanıtılması ve kişilerin zihninde bir bütün olarak destinasyon imajı algısı oluşumunda etkili bir araç olarak görülmekte ve destinasyon yönetiminde etkinliği artırmaktadır (Agusti, 2018: 113). Jimenez-Barreto vd.'ne (2019: 348) göre, destinasyonlar hakkında bilgi arama faaliyetlerinde çevrimiçi ortamların kullanım sıklığı arttıkça, destinasyon pazarlama örgütlerinin çevrimiçi ortamda olumlu destinasyon marka deneyimi oluşturmaları da önemli bir gereklilik haline gelmektedir. Yazarlar, destinasyonların internet tabanlı uygulamalarda ve bilgi kaynaklarında çevrimiçi destinasyon markası oluşturmalarının önemini vurgulamakta, destinasyonların rekabet avantajı elde etmelerinde resmi destinasyon tanıtım web sitelerinin ve çevrimiçi seyahat rehberlerinin kritik rollerinden bahsetmektedirler.

Turizm destinasyonlarının resmi web siteleri ve seyahat rehberleri gibi çevrimiçi ortamlarda tanıtımı, dünya genelinde sıkça uygulanan bir iletişim ve destinasyon pazarlama yöntemi olarak belirtilmekte, bununla birlikte destinasyon bilinirliğinin artırılması, olumlu bir destinasyon imajının geliştirilmesi ve rakip destinasyonlar karşısında rekabet avantajı elde edilmesinde anahtar bir faktör olarak gösterilmektedir (Vijoli ve Marinescu, 2016: 153). Turizm destinasyonlarının mevcut ve potansiyel ziyaretçilerin zihninde konumlanması, diğer destinasyonlardan farklı olarak algılanmasının sağlanması, destinasyona özgü çekicilik unsurlarının ön plana çıkarılması, destinasyona seyahat kararının verilmesinde çevrimiçi seyahat rehberleri önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Luigi, Iuliana ve Alma, 2014: 59-60; Iglesias-Sanchez, Correia ve Jambrino-Maldonado, 2019: 36-38).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çevrimiçi seyahat rehberlerindeki destinasyon bilgilerinde yer alan destinasyon çekicilik unsurlarının analizinin amaçlandığı bu çalışmada, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından oluşturulan, Türkiye'nin resmi çevrimiçi seyahat rehberi "Turkey Home" isimli internet sitesinde (<https://hometurkey.com/en/>) verilen destinasyon tanıtım metinlerinden yararlanılmıştır. "Turkey Home" internet sitesi, destinasyonları bölgelere göre ayırmakta ve destinasyonda yer alan çekicilikler hakkında İngilizce tanıtıcı bilgiler sunarak ülkemizin uluslararası alanda tanıtımını gerçekleştirmektedir. Bu çalışmada, yerli ve yabancı turistler tarafından yoğun bir şekilde ziyaret edilen, Türkiye'nin popüler tatil destinasyonlarının yer aldığı Ege bölgesindeki, "Turkey Home" internet sitesinde hakkında bilgi verilen altı destinasyon (İzmir, Muğla, Aydın, Denizli, Pamukkale, Bergama) örneklem olarak seçilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Sahip oldukları zengin doğal, kültürel, tarihi ve turistik çekicilik unsurları, çalışmada bu altı destinasyonun seçiminde önemli bir etkidir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılan bu teknik, araştırılması hedeflenen olay veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Şimşek, 2009: 42-43). Doküman incelemesi ile "Turkey Home" internet sitesinde Ege Bölgesindeki altı destinasyon hakkındaki tanıtıcı bilgilerden veriler elde edilmiş, araştırma amacına uygun bir biçimde toplanan bu veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik çözümlemesi olarak da isimlendirilen bu yöntem, yazılı, görsel veya işitsel bir mesajı oluşturan öğelerin araştırma amacı doğrultusunda değerlendirilmesi eylemlerini kapsayan bir veri analiz tekniğidir (Ural ve Kılıç, 2013: 65). QDA Miner

nitel veri analiz programına aktarılan veriler, ilgili alanyazın taraması (Formica ve Uysal, 2006; Prebezac ve Mikulic, 2008; Şen Demir, 2010; Henderson, 2010; Kutvan ve Kutvan, 2013) ve internet sitesi içeriklerinin incelenmesi sonucu oluşturulan destinasyon çekicilik unsurlarına ilişkin tema ve kodlara göre sınıflandırılmıştır. Daha sonra, destinasyon çekicilik unsurlarına ilişkin toplam kodlama sayıları ve yüzdeleri, destinasyonlara göre kodların dağılımları, temalar altında belirlenen kodların destinasyonlara göre dağılım yüzdeleri, destinasyon çekicilik unsurlarına ilişkin benzerlik oranlarının analizi gerçekleştirilmiştir.

Destinasyon çekicilik unsurlarının tema ve kodlara göre sınıflandırılması uygulamasının güvenilirliğinin sağlanmasında kodlayıcılar arası uyum analizi gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemde, iki ya da daha fazla araştırmacı aynı dokümandaki bilgileri farklı zamanlarda aynı kodları kullanarak kodlamaktadır. Kodlayıcıların anlaşmaya vardıkları uyumlu kodlamaların toplamı, uyumlu ve uyumlu olmayan toplam kodlama sayısına bölünerek kodlama güvenilirliği hesaplanmaktadır.

*Tablo 2: Kodlayıcılar Arası Uyum Değerlendirmesi*

	Kodlanmayan Bölüm Uyumu	Kodlama Uyumu	Kodlama Uyuşmazlığı	Uyuşma Yüzdesi
<b>Toplam</b>	9976	100	346	%96,7

Bu araştırmada, kodlama güvenilirliğinin sağlanmasında, destinasyon çekicilik unsurlarına ilişkin araştırmacı tarafından incelenip kodlanan metinler başka bir uzman tarafından farklı bir zamanda yeniden kodlanmıştır. Uzman tarafından yapılan kodlamada destinasyon çekicilik unsurlarına ilişkin araştırmacı tarafından önceden belirlenen aynı tema ve kodlar kullanılmıştır. Daha sonra QDA Miner nitel araştırma programına aktarılan bu veriler kodlayıcılar arası uyum analizine tabi tutulmuştur. Nitel araştırmalarda güvenilirlik için önerilen formül şu şekildedir (Miles ve Huberman, 1994: 64):

$$\text{Güvenilirlik} = \frac{\text{Uyuşma Sayısı}}{\text{Toplam Uyuşma Sayısı} + \text{Uyuşmazlık Sayısı}}$$

Analiz sonuçlarına ilişkin Tablo 2’de, kodlanmayan bölüm uyumu (agree absent), incelenen metinlerde herhangi bir kodlama unsurunun olmadığı bölümlere dair uyumu, kodlama uyumu (agree present) incelenen metinlerde uzman ve araştırmacı arasındaki kodlama uyumunu, kodlama uyuşmazlığı (disagree) ise incelenen metinlerdeki kodlama uyuşmazlığını ifade etmektedir. Kodlamalarda araştırmacı ve uzman arasındaki toplam uyum sayısının (kodlanmayan bölüm uyumu + kodlama uyumu) toplam kodlama sayısına bölünmesiyle elde edilen oran uyuşma yüzdesini göstermektedir. Bu araştırmada iki kodlayıcı arasındaki uyum yüzdesi %96,7 olarak hesaplanmıştır. Bu oran Miles ve Huberman (1994: 64) tarafından önerilen iki kodlayıcı arası minimum uyum oranı olan %90’ın üzerindedir. Dolayısıyla bu araştırmada kodlama güvenilirliğinin yeterli seviyede olduğu görülmektedir.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

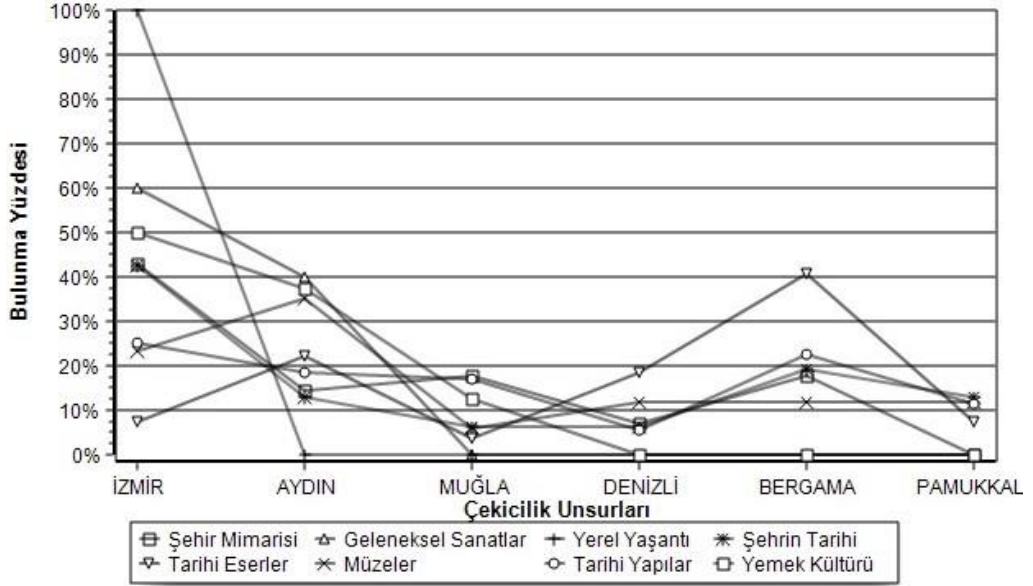
“Turkey Home” internet sitesinde yer alan Ege Bölgesindeki destinasyonlara ilişkin çekicilik unsurlarının tema ve kodlara göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3’te verilmektedir. Tablo incelendiğinde, en çok kodlanan çekicilik unsurlarının sırasıyla tarihi yapılar (64), şehrin tarihi (51) ve tabii güzellikler (25) olduğu görülmektedir. Tarihi yapılar ve şehrin tarihi çekicilik unsurları araştırma kapsamındaki tüm destinasyonlarda kodlanmışken, tabii güzellikler ise beş destinasyonda kodlanmıştır. Buna karşın kültür-sanat etkinlikleri, temiz hava, iklim, bitki örtüsü, spor etkinlikleri, seyahat işletmeleri, ulaşım olanakları, turist danışma ofisleri gibi çekicilik unsurlarının hiçbir destinasyonda kodlanmadığı, dolayısıyla tanıtım metinlerinde bu çekicilik

unsurlarına yer verilmediği dikkat çekmektedir. Tabloda yer alan diğer destinasyon çekicilik unsurları içerisinde konaklama işletmeleri (17), deniz ve sahiller (15) ve tarihi eserler (14) en çok kodlanan diğer destinasyon çekicilik unsurları olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3: Destinasyon Çekicilik Unsurları Kodlanma Sayıları ve Destinasyonlara Göre Dağılımlar

Temalar	Kodlar	Kodlanma Sayısı	Kodlanma Yüzdesi	Destinasyon Sayısı	Destinasyon Yüzdesi
Kültürel ve Tarihi Çekicilikler	Kültür-Sanat Etkinlikleri	-	-	-	-
	Şehir Mimarisi	13	%4,2	5	%83,3
	Geleneksel Sanatlar	5	%1,6	3	%50
	Yerel Yaşantı	1	%0,3	1	%16,7
	Şehrin Tarihi	51	%16,6	6	%100
	Tarihi Eserler	14	%4,6	5	%83,3
	Müzeler	9	%2,9	6	%100
	Tarihi Yapılar	64	%20,8	6	%100
	Yemek Kültürü	4	%1,3	3	%50
Doğal Çekicilikler	Temiz Hava	-	-	-	-
	Deniz ve Sahiller	15	%4,9	3	%50
	Göller	3	%1	2	%33,3
	İklim	-	-	-	-
	Ormanlar	3	%1	3	%50
	Bitki Örtüsü	-	-	-	-
	Tabii Güzellikler	25	%8,1	5	%83,3
	Doğal Kaynaklar	10	%3,3	4	%66,7
	Koylar	4	%1,3	3	%50
	Manzara	9	%2,9	4	%66,7
	Akarsular	1	%0,3	1	%16,7
Dağlar	3	%1	2	%33,3	
Rekreasyonel Çekicilikler	Su Aktiviteleri	7	%2,3	2	%33,3
	Parklar ve Bahçeler	4	%1,3	3	%50
	Dinlendirici Faaliyetler	11	%3,6	4	%66,7
	Doğa Aktiviteleri	4	%1,3	3	%50
	Spor Etkinlikleri	-	-	-	-
	Alışveriş Olanakları	6	%2	3	%50
	Eğlence Etkinlikleri	10	%3,3	3	%50
	Fuarlar	1	%0,3	1	%16,7
Turistik Çekicilikler	Konaklama İşletmeleri	17	%5,5	5	%83,3
	Yiyecek İçecek İşletmeleri	6	%2	2	%33,3
	Seyahat İşletmeleri	-	-	-	-
	Limanlar-Marina	7	%2,3	2	%33,3
	Ulaşım Olanakları	-	-	-	-
Turist Danışma Ofisleri	-	-	-	-	

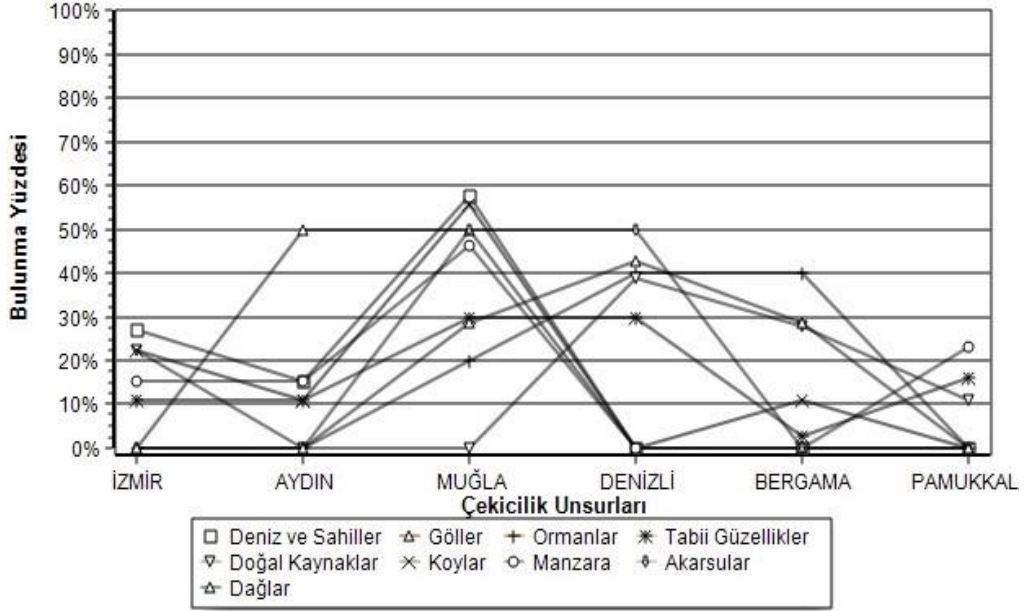
Grafik 1: Kültürel ve Tarihi Çekicilik Unsurlarının Destinasyonlara Göre Dağılımı



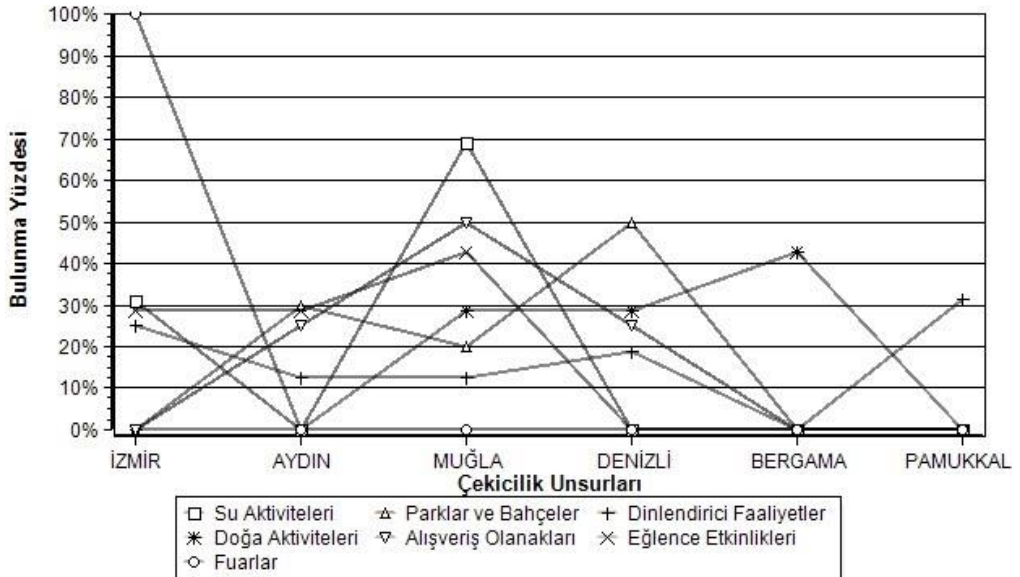
Grafik 1, kültürel ve tarihi çekicilik unsurlarının destinasyonlara göre dağılım oranlarını göstermektedir. Grafik incelendiğinde, yerel yaşantı çekicilik unsurlarının tamamının (%100) ve yemek kültürü çekicilik unsurlarının yarısının (%50) İzmir destinasyonu ile ilgili tanıtım bilgilerinde yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte, şehir mimarisi (%42,9) ve şehrin tarihi (%42,6) çekicilik unsurlarına İzmir destinasyonu ile ilgili bilgilerde daha fazla yer verildiği, geleneksel sanatlarla ilgili çekicilik unsurlarının tamamının birbirine yakın oranlarda İzmir (%60) ve Aydın (%40) destinasyonlarında yer aldıkları, müzeler çekicilik unsuru ile ilgili bilgilerin ise en fazla Aydın destinasyonunda (%35,3) yer aldığı dikkat çekmektedir. Tarihi yapılarla ilgili çekicilik unsurlarının ise en fazla İzmir (%25,0) ve Bergama (%22,6) destinasyonlarında yer aldığı analizler sonucu grafikten elde edilen diğer bulgular arasındadır.

Ege bölgesindeki altı destinasyonun doğal çekicilik unsurlarına ilişkin kodların dağılımı Grafik 2'de gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde, deniz ve sahiller (%57,7), koylar (%55,6), manzara (%46,2) çekicilik unsurlarının en fazla yer aldığı destinasyonun Muğla olduğu görülmektedir. Göller çekicilik unsuru Aydın (%50) ve Muğla (%50), akarsular çekicilik unsuru ise Muğla (%50) ve Denizli (%50) destinasyonlarında eşit oranda yer almaktadırlar. Benzer şekilde, ormanlar çekicilik unsuru Denizli (%40) ve Bergama (%40) destinasyonlarında, tabii güzellikler çekicilik unsuru ise Muğla (%29,7) ve Denizli (%29,7) destinasyonlarında eşit oranda yer almaktadır. Doğal kaynaklar (%38,9) ve dağlar (%42,9) çekicilik unsurlarının en fazla Denizli destinasyonuna ilişkin tanıtım bilgilerinde yer aldığı grafikten anlaşılmaktadır.

Grafik 2: Doğal Çekicilik Unsurlarının Destinasyonlara Göre Dağılımı



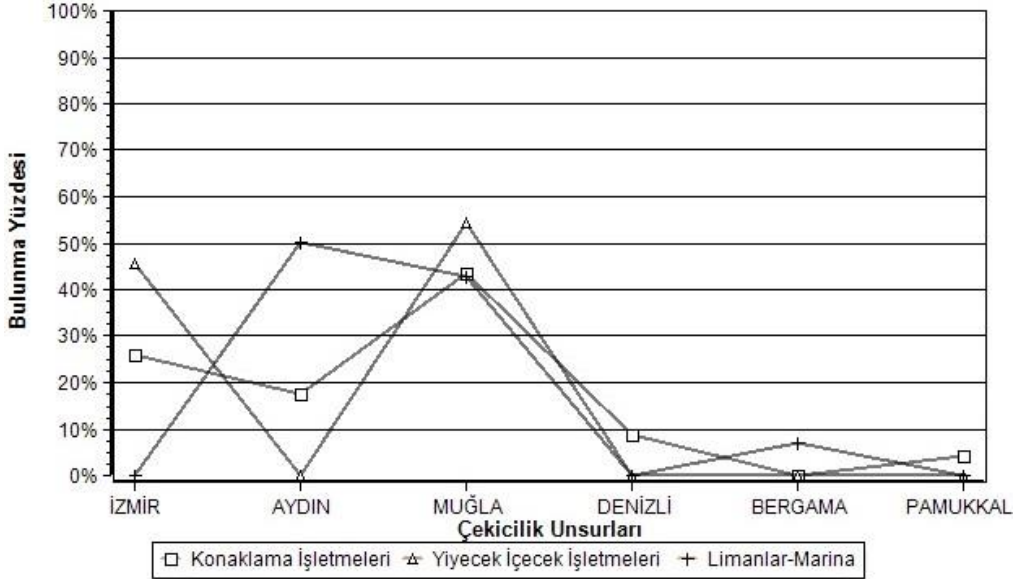
Grafik 3: Rekreasyonel Çekicilik Unsurlarının Destinasyonlara Göre Dağılımı



Rekreasyonel çekicilik unsurlarının destinasyonlara göre dağılımı Grafik 3'te görülmektedir. Grafik incelendiğinde, su aktiviteleri (%69,2), alışveriş olanakları (%50,0) ve eğlence etkinlikleri (%42,9) çekicilik unsurlarıyla ilgili bilgilerin en fazla yer aldığı destinasyonun Muğla olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, parklar ve bahçeler çekicilik unsurlarının en fazla (%50)

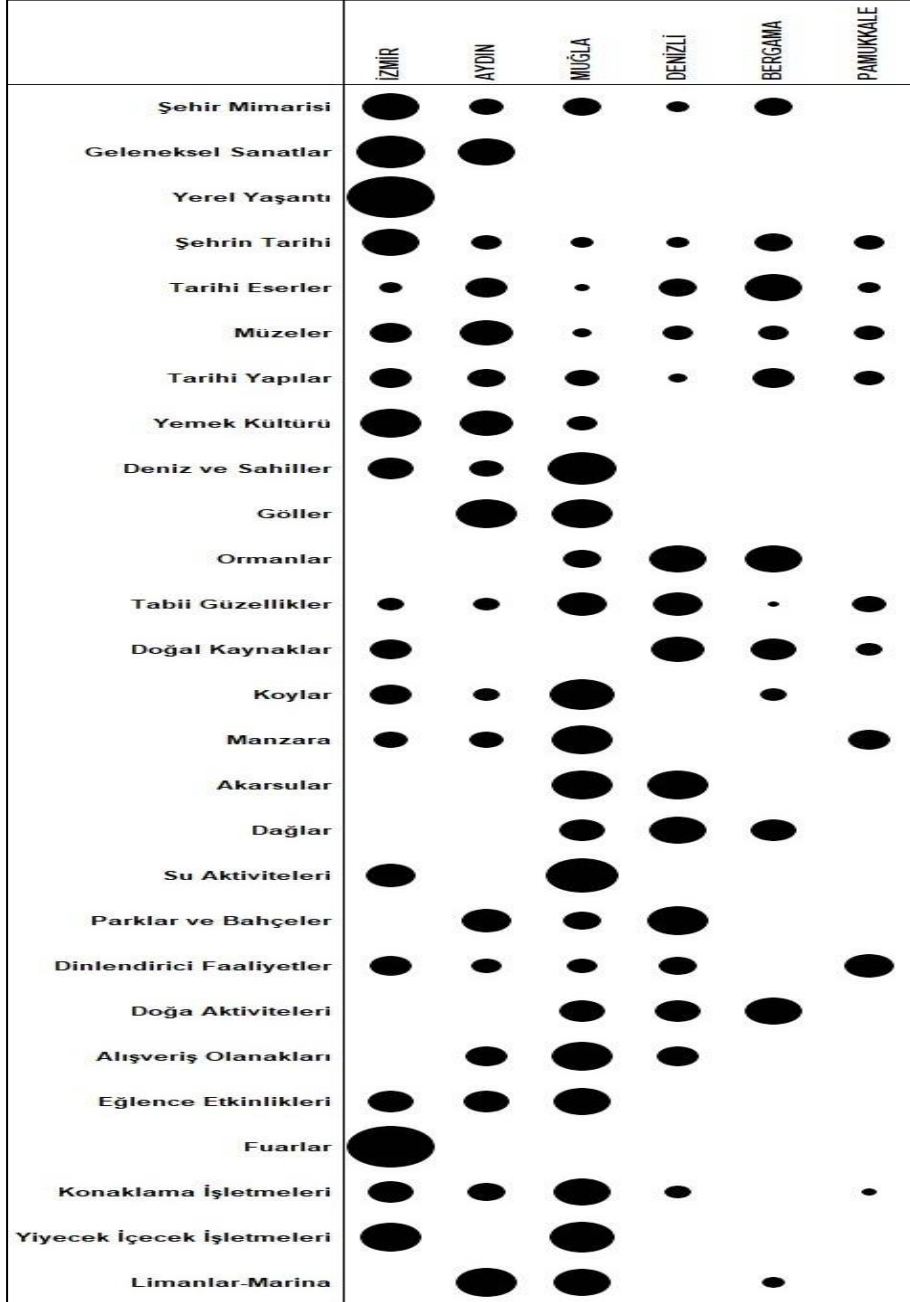
yer aldığı destinasyonun Denizli olduğu, dinlendirici faaliyetlerle ilgili çekiciliklerin ise en fazla (%31,3) Pamukkale destinasyonu ile ilgili bilgilerde yer aldığı grafikte görülebilmektedir. Doğa aktiviteleri çekicilik unsurları en fazla (%42,9) Bergama destinasyon bilgilerinde görülmektedirken, Muğla (%28,6) ve Denizli (%28,6) destinasyonlarına ilişkin bilgilerde eşit oranda yer almaktadır. Rekreatif çekicilikler teması altında bulunan fuarlar çekicilik unsurunun ise sadece İzmir (%100) destinasyonuna ilişkin bilgilerde yer almakta olduğu dikkat çekici diğer bir bulgudur.

Grafik 4: Turistik Çekicilik Unsurlarının Destinasyonlara Göre Dağılımı



Grafik 4, turistik çekicilik unsurlarının destinasyonlara göre dağılım oranlarını göstermektedir. Konaklama işletmeleri (%43,5) ve yiyecek içecek işletmeleri (%54,5) unsurları hakkında en fazla bilginin yer aldığı destinasyon Muğla olarak dikkat çekmekteyken, bu destinasyonu konaklama işletmeleri (%26,1) ve yiyecek içecek işletmeleri (%45,5) çekicilik unsurlarında İzmir destinasyonu takip etmektedir. Limanlar-marina (%50) çekicilik unsurlarına ilişkin en fazla bilginin yer aldığı destinasyon ise Aydın'dır. Turistik çekicilik unsurları grafiğinde, Denizli destinasyonuna ilişkin bilgilerde sadece konaklama işletmelerine (%8,7), Bergama destinasyonunda sadece limanlar-marina (%7,1) ve Pamukkale destinasyonuna ilişkin bilgilerde ise sadece konaklama işletmelerine (%4,3) yer verildiği görülmektedir.

Grafik 5: Destinasyon Çekicilik Unsurlarının Kodlanma Sıklıklarına İlişkin Baloncuk Grafiği



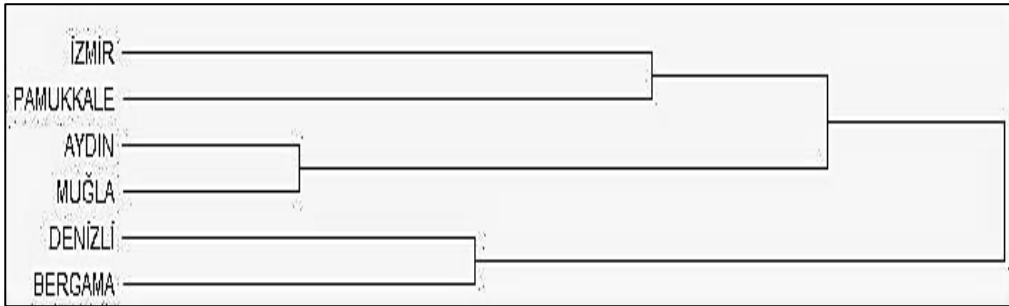


Tablo 4: Destinasyon Çekicilik Unsurları Benzerlik Matrisi

	İzmir	Aydın	Muğla	Denizli	Bergama	Pamukkale
İzmir	1,000					
Aydın	0,743	1,000				
Muğla	0,652	<b>0,811</b>	1,000			
Denizli	0,550	0,632	0,752	1,000		
Bergama	0,590	0,610	0,697	0,795	1,000	
Pamukkale	0,770	0,720	0,644	0,774	0,701	1,000

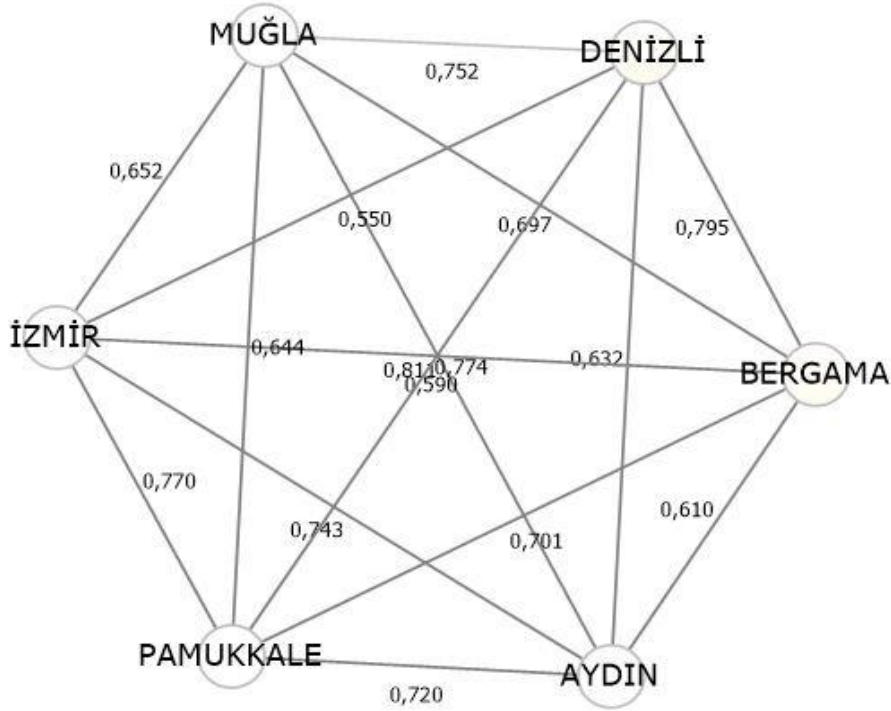
Tablo 4'te, destinasyon çekicilik unsurlarına ilişkin benzerlik oranları gösterilmektedir. Veriler incelendiğinde Aydın ve Muğla destinasyonlarına ilişkin çekicilik unsurlarının en yüksek benzerlik oranına (%81,1) sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Denizli ve Bergama destinasyon çekicilik unsurları arasındaki benzerlik oranı %79,5 iken, Denizli ve Pamukkale destinasyon çekicilik unsurları arasındaki %77,4 benzerlik oranı dikkat çekmektedir. Çekicilik unsurları açısından destinasyon benzerlikleri hiyerarşik kümeleme yöntemi ile oluşturulan ağaç grafiğinde (dendrogram) gösterilmektedir (Grafik 6).

Grafik 6: Destinasyon Çekicilik Unsurlarına İlişkin Kümeleme Ağaç Grafiği



Grafik 6'da, destinasyon çekicilik unsurları benzerlik oranlarına göre kümeleme analizi ile incelenmektedir. Kümeleme analizi, veritabanlarındaki verilerin gruplar veya kümeler altında toplanarak, benzer özelliklere sahip nesnelerin bir araya gelmesini sağlayan bir veri madenciliği tekniğidir. Dendrogramlar hiyerarşik kümeleme sonuçlarını göstermekte kullanılmakta, incelenen olgular birbirine benzerlik derecelerine göre belirli mesafelerde gruplar oluşturmaktadırlar. İncelenen olgular, birbirine çok benzer olduklarında birbirine en yakın mesafede gruplar oluştururken, bazı olgular ise kendine has özelliklerinden dolayı ya da diğer olgulara benzerlikleri az olduğundan tek başlarına bir grup gibi görünmektedirler (Koltan Yılmaz ve Patır, 2011: 91-108). Grafik 6'daki ağaç grafiği incelendiğinde, çekicilik unsurları açısından benzerliğin en kuvvetli olduğu destinasyon ikilisinin Aydın ve Muğla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Denizli ve Bergama destinasyonlarının ikinci en kuvvetli benzerlik oranına (%79,5) sahip olduğu, üçüncü olarak ise Pamukkale destinasyonunun Denizli'den sonra İzmir destinasyonu ile en kuvvetli üçüncü benzerlik oranına (%77) sahip olduğu ve aralarında bir küme oluşturdukları ağaç grafiğinden elde edilen bulgulardandır.

Şekil 1: Destinasyon Çekicilik Unsurlarına İlişkin Benzerlik Oranları



#### 4. Sonuç

Turizm endüstrisinde dünya genelinde giderek artan rekabet ortamında ülkelerin destinasyon bazında çekiciliklerini ve turist sayısını artırma çabasında oldukları görülmektedir. Destinasyonların sahip olduğu çekicilik unsurları, turistlerin bir destinasyonu diğerine tercih etme sebebi olmakta ve seyahat kararlarında destinasyon çekicilik unsurlarının etkisinden söz edilebilmektedir. Bir destinasyona özgü kültürel, doğal, tarihi, rekreasyonel, turistik çekicilikler destinasyonları birbirinden farklılaştırmakta, turizm potansiyelini artırabilmektedir. Bu sebeple, potansiyel turistlere en hızlı ve etkili bir biçimde ulaşacak iletişim kanalları seçilerek destinasyonların sahip olduğu çekicilik unsurları hakkında verilen bilgiler kritik bir öneme sahiptir. Turizm faaliyetlerinin yoğunlaştığı varış noktaları olarak destinasyonlar, her biri kendine özgü çekicilik unsurlarına sahip olmakla birlikte, birbirine benzer çekicilik unsurlarını da içerebilmektedirler. Bazı destinasyonlarda kültürel ve tarihi çekicilik unsurları daha fazla yer alırken, bazılarında ise doğal çekicilikler daha çok ön planda olabilmektedir. Farklı çekicilik unsurlarının hepsinin bir arada bulunduğu destinasyonları, dünya genelinde en çok ilgi çeken ve ziyaret edilen destinasyonlar olarak nitelendirmek mümkündür. Bu sebeple, destinasyonların sahip olduğu turistik çekiciliklerin analiz edilerek her bir destinasyona özgü çekicilik unsurlarının eksiksiz bir şekilde tanıtım bilgilerinde yer almasının önemi açıktır.

Çevrimiçi seyahat rehberlerinde yer alan bilgilerde destinasyon çekicilik unsurlarının analizinin amaçlandığı bu araştırmada, Türkiye'nin resmi seyahat rehberi "Turkey Home" internet sitesindeki Ege Bölgesi destinasyonların İngilizce tanıtım bilgilerinden yararlanılmıştır. Muğla, Denizli, İzmir, Aydın, Pamukkale ve Bergama destinasyonlarına ilişkin bilgilerde çekicilik unsur-

ları ayrı ayrı analiz edilerek sınıflandırılmıştır. Kültürel, tarihi, doğal ve turistik çekicilikler yönünden oldukça zengin olan bu altı destinasyona ilişkin bilgilerin analizi sonucu, en çok yer alan çekicilik unsurlarını antik kentler, camiler, kiliseler, tiyatrolar gibi tarihi yapılar ve şehrin tarihi bilgilerinin oluşturduğu tespit edilmiştir. Destinasyon tanıtım bilgilerinde en çok yer alan bu çekicilik unsurları bu araştırma kapsamındaki tüm destinasyonlarda yer almaktadır. Bu iki unsuru takiben, destinasyonun doğası, sahip olduğu yeşil alanlar, atmosfer gibi tabii güzelliklerin tanıtım bilgilerinde en çok yer alan diğer önemli çekicilik unsurları olduğu dikkat çekmektedir. Buna karşın, kültür-sanat etkinlikleri, temiz hava, iklim, bitki örtüsü, spor etkinlikleri, seyahat işletmeleri, ulaşım olanakları, turist danışma ofisleri gibi çekicilik unsurlarının hiçbir destinasyona ait tanıtım bilgilerinde yer almadığı analizden elde edilen diğer dikkat çekici bulgulardır. Oysa, bir destinasyondaki tiyatro, opera, gösteriler, sergiler, vb. kültür sanat etkinlikleri, güreş, yamaç paraşütçülüğü, gerçekleştirilen spor müsabakaları gibi spor etkinlikleri, iklim ve bitki örtüsü, konforlu, ekonomik ve alternatifli ulaşım olanakları, seyahat işletmeleri, turist bilgilendirme hizmeti sunan turist danışma ofisleri destinasyon çekiciliğini oluşturan önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Kızılırmak, 2006; Kılıç vd., 2011; Kutvan ve Kutvan, 2013; Tatar vd., 2017). Bu sebeple, araştırma kapsamındaki destinasyon bilgilerinde söz konusu çekicilik unsurlarının yer almaması, destinasyonların potansiyelleri dikkate alındığında önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Bir destinasyonun diğerine tercih edilmesini sağlayacak bu çekicilik unsurlarının tanıtım bilgilerinde yer alması, destinasyonlara yönelik ziyaretleri arttırabilecek ve rekabet avantajı sağlayabilecektir.

Araştırma bulguları destinasyon bazında incelendiğinde, destinasyon çekicilik unsurlarının farklılaştığı, bazı unsurların sadece tek bir destinasyonda yer aldığı, bazı destinasyonlarda ise birtakım çekicilik unsurlarının hiç yer almadığı görülmektedir. Fuarlar ve modern, geleneksel yaşam tarzını yansıtan yerel yaşantı çekicilik unsurları, sadece İzmir destinasyonu ile ilgili bilgilerde yer almaktayken, destinasyon çekicilik unsurlarının en sık yer aldığı Muğla'da geleneksel sanatlar, yerel yaşantı, doğal kaynaklar gibi çekicilik unsurlarına tanıtım bilgilerinde hiç yer verilmemesi dikkat çekmektedir. Deniz ve sahilleri, doğası, koyları ve yelken, tekne gezileri, su sporları gibi su aktiviteleriyle ilgili çekicilikleriyle ön plana çıkan Muğla destinasyonunda, geleneksel el sanatları, şifalı sular, modern ve geleneksel yaşam tarzını içeren yerel yaşantı gibi var olan çekicilik unsurlarına da tanıtım bilgilerinde yer verilmelidir.

Turistik çekicilik unsurlarına ilişkin bilgilerin özellikle İzmir, Aydın ve Muğla destinasyonlarında yoğunlaştığı, Denizli, Bergama ve Pamukkale destinasyonlarına ilişkin tanıtım bilgilerinde bu çekicilik unsurlarına oldukça az yer verildiği ya da hiç yer verilmediği analizlerde tespit edilen diğer bir eksiklik olarak görülmektedir. Limanlar-marina çekicilik unsurları hakkında bilgilerin bulunmaması, Pamukkale ve Denizli destinasyonlarında bu unsurların mevcut olması ile açıklanabilirken, konaklama ve yiyecek içecek işletmeleri çekicilik unsurlarına ilişkin bilgilerin çok düşük düzeyde bulunması dikkat çekicidir. Bir destinasyonda yer alan konaklama işletmeleri ve yiyecek içecek işletmeleri turistlerin bir destinasyonu ziyaret etmelerinde etkili çekicilik unsurları olarak yapılan araştırmalarda ortaya konmaktadır (Formica ve Uysal, 2006; Henderson, 2010). Özellikle bir destinasyonun yemek kültürünü yansıtan yiyecek içecek işletmeleri, destinasyonlar için önemli bir çekim gücü oluşturmaktadırlar (Karaçar ve Göker, 2016; Aydoğdu ve Duman, 2017). Bu bakımdan mevcut konaklama ve yiyecek içecek işletmelerine tanıtım bilgilerinde daha fazla yer verilmesi, bu destinasyonlara yönelik çekiciliği arttırmada önemli unsurlar olarak değerlendirilmeli ve bu unsurlara daha çok vurgu yapılmalıdır.

Tanıtım bilgilerinde yer alan destinasyon çekicilik unsurlarının benzerlik oranlarına ilişkin veriler, en yüksek benzerliğe Aydın ve Muğla destinasyonlarının sahip olduğunu göstermekte-

dir. Burada, kültürel ve tarihi, doğal, rekreasyonel ve turistik çekicilik unsurlarının bu iki destinasyon arasında benzer şekilde dağılım gösterdiğini, birbirine yakın destinasyon çekiciliklerine sahip olduklarını ifade etmek mümkündür. Bu iki destinasyonun birbirine diğer destinasyonlara göre daha yakın mesafede olmalarının, bu benzerlikte etkili olduğu düşünülebilir. Destinasyon çekicilik unsurlarının dağılımı bakımından Denizli ve Bergama destinasyonlarının ikinci, Denizli ve Pamukkale destinasyonlarının üçüncü sırada birbirine benzediği görülmektedir. İzmir'in ise en yüksek benzerlik oranına sahip olduğu destinasyonun Pamukkale olduğu dikkat çekmektedir. Buldukları bölge itibari ile aynı konumda olan bu destinasyonların benzer çekicilik unsurlarına sahip olmaları ve en benzer iki destinasyonun Aydın ve Muğla olması, bu destinasyonların kendi aralarındaki rekabeti açısından da önem taşımaktadır. Bu destinasyonların rekabet avantajı elde etmelerinde sahip oldukları benzer çekicilik unsurlarının yanında turizm işletmeleri, yemek kültürü, etkinlikler, vb. çekicilik unsurlarına daha çok önem verilmesi, tanıtım bilgilerinde daha fazla yer alması gerektiği ifade edilebilir. Destinasyonların birbirinden farklılaşması açısından bu hususların belirleyici olmaları muhtemeldir.

Çevrimiçi seyahat rehberlerinde yer alan tanıtım bilgileri analiz edilerek destinasyon çekicilik unsurlarının tespit edildiği bu araştırma, "Turkey Home" internet sitesinde yer alan Ege bölgesindeki altı destinasyonun bilgileri ile sınırlıdır. Benzer yöntemlerle ileride yapılacak araştırmalarda, destinasyon tanıtımı içerikli farklı internet siteleri, sosyal medyada kullanıcılar tarafından yapılan destinasyon yorumları, tanıtım bilgisi içeren kurumsal mesajlar veya görsel, işitsel dokümanlar da analize tabi tutularak bulgular daha da geliştirilebilir. Anket veya mülakat gibi veri toplama teknikleri, destinasyon çekicilik unsurlarının ziyaretçilerin bakış açısıyla değerlendirilmesine olanak sağlayabilecek alternatif yöntemler olarak gelecek araştırmalarda kullanılabilir. Benzer araştırmalar farklı bölgelerdeki destinasyonlar için gerçekleştirilerek çekicilik unsurları kapsamlı bir şekilde ortaya konulabilir.

### Kaynaklar

- Agusti, Daniel Paül (2018). "Characterizing The Location of Tourist Images in Cities. Differences in User-Generated Images (Instagram), Official Tourist Brochures and Travel Guides", *Annals of Tourism Research*, Vol. 73:103-115.
- Alcantara-Pilar, Juan Miguel, Armenski, Tanja, Blanco-Encomienda, Francisco Javier, Barrio-Garcia, Salvador Del (2018). "Effects of Cultural Difference On Users' Online Experience With A Destination Website: A Structural Equation Modelling Approach", *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 8: 301-311.
- Aydoğdu, Aydoğan, Duman, Senem (2017), "Destinasyon ekicilik Unsuru Olarak Gastronomi Turizmi: Kastamonu rneği", *Turizm ve Araştırma Dergisi*, C. 6, S. 1: 4-23.
- Blazeska, Daliborka, Milenkovski, Ace, Gramatnikovski, Sashko (2015), " The Quality of the Tourist Destinations A Key Factor for Increasing Their Attractiveness", *UTMS Journal Of Economics*, Vol. 6, No. 2: 341-353.
- Formica, Sandro, Uysal, Muzaffer (2006), "Destination Attractiveness Based on Supply and Demand Evaluations: An Analytical Framework", *Journal of Travel Research*, Vol. 44, No. 4: 418-430.
- Gu, Zihui, Zhang, Yan, Chen, Yu, Chang, Xiaomeng (2016), "Analysis of Attraction Features of Tourism Destinations in a Mega-City Based on Check-in Data Mining - A Case Study of Shenzhen, China", *International Journal of Geo-Information*, Vol. 5, No. 11: 1-13.
- Henderson, Joan C. (2010), "New Visitor Attractions in Singapore and Sustainable Destination Development", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 2, No. 3: 251-261.  
<https://www.visitbritain.com/gb/en>, (Erişim: 22.01.2020).
- Iglesiaz-Sanchez, Patricia P., Correia, Marisol B. Jambrino-Maldonado, Carmen (2019). "The Challenge of Linking Destination Online Reputation with Competitiveness", *Tourism & Management Studies*, Vol: 15, No: 1: 35-43.
- Jimenez-Barreto, Jano, Sthapit, Erosee, Rubio, Natalia, Campo, Sara (2019). "Exploring The Dimensions of Online Destination Brand Experience: Spanish and North American Tourists' Perspectives", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 31: 348-360.
- Karaar, Ercan, Gker, Gnl (2016), "Turizm Destinasyon ekiciliği Unsuru Olarak Yiyecek İçecek Hizmetleri zerine Bir İnceleme, ankırı rneği", *Journal of Recreation and Tourism Research*, C. 3, S. 2: 73-76.
- Kılıç, B., Akyurt Kurnaz, H. ve Sop, S. A. (2011). ekici faktörlerin destinasyon seçimine etkisinin belirlenmesi ve hüzün turizmi ilişkisi. 12. *Ulusal Turizm Kongresi*, 30 Kasım-4 Aralık 2011, Akçakoca, Düzce, Bildiriler içinde (s. 362-370).
- Kızılırmak, İsmail (2006), "Türkiye'de Düzenlenen Yerel Etkinliklerin Turistik ekicilik Olarak Kullanılmasına Yönelik Bir İnceleme", *Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 15: 181-196.
- Koltan Yılmaz, şebnem, Patir, Said (2011), "Kümeleme Analizi ve Pazarlamada Kullanımı", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, C. 2, S. 1: 91-113.
- Kozak, Nazmi, Akoğlan Kozak, Meryem, Kozak, Metin (2012), *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, 12. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kresic, Damir, Prebezac, Darko (2011), "Index of Destination Attractiveness as a Tool for Destination Attractiveness Assessment", *Tourism*, Vol. 59, No. 4: 497-517.
- Kutvan, Ali Bülent, Kutvan, S. Ayşe (2013), "Turizm Planlamasında Destinasyon çekiciliklerinin lm: Bir Yöntem Yaklaşımı", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Y. 6, S. 11: 159-184.
- Lever, Michael W., Shen, Ye ve Joppe, Marion (2019). "Reading Travel Guidebooks: Readership Typologies Using Eye-Tracking Technology", *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 14: 1-13.
- Luigi, Dumitrescu, Iuliana, Cetina, Alma, Pentescu (2014). "Positioning Romania As A Tourism Destination Based On The Information From Online Travel Guides", *Studies in Business and Economics*, Vol. 9, No. 1: 59-65.
- Medlik, S. (2003). *Dictionary of Travel, Tourism & Hospitality*. 3<sup>th</sup> Ed., Great Britain: Butterworth-Heinemann Publications.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2<sup>nd</sup> Ed., London: SAGE Publications.
- Neto, Ambrozio Queiroz, Dimmock, Kay, Lohmann, Gui, Scott, Noel (2019). "Destination Competitiveness: How Does Travel Experience Influence Choice?", *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2019.1641070, 1-15.
- Prebezac, Darko, Mikulic, Josip (2008), "Destination Image and Key Drivers of Perceived Destination Attractiveness", *Trzşste*, Vol. 20: 163-178.
- Saraniemi, Salla, Kylanen, Mika (2011), "Problematizing The Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches", *Journal of Travel Research*, Vol. 50, No. 2: 133-143.

- Sarı, Yaşar, Kozak, Metin (2005), "Turizm Pazarlamasına İnternetin Etkisi: Destinasyon Web Siteleri İçin Bir Model Önerisi", *Akdeniz İİBF Dergisi*, S. 9: 248-271.
- Şen Demir, Şirvan (2010), "Çekici Faktörlerin Destinasyon Seçimine Etkisi: Dalyan Örneği", *Ege Akademik Bakış*, C. 10, S. 3: 1041-1054.
- Şimşek, Hüseyin (2009), "Eğitim Tarihi Araştırmalarında Yöntem Sorunu", *Ankara Üniversitesi eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 42, S. 1: 33-51.
- Tatar, Selma, Atak, Onur, Tunaseli, Arda (2017), "Bir Turistik Çekicilik Örneği: Tiyatro Medresesi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 10, S. 53:978-985.
- Ural, Ayhan, Kılıç, İbrahim (2013), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vengesayi, Sebastian; Mavonda, Felix T., Reisinger, Yvette (2009), "Tourism Destination Attractiveness: Attractions, Facilities, and People as Predictors", *Tourism Analysis*, Vol: 14, No. 5: 621-636.
- Vijoli, Cristina, Marinescu, Nicolae (2016). "Analyzing The Online Promotion of a Tourist Destination: The Case of Saariselkä", *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, Vol. 9(58), No. 2: 153-162.
- [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), (Erişim: 25.02.2019).

## Extended Summary

## Analysis of Destination Attractiveness Factors in Online Travel Guides: The Case of "Home Turkey"

In the tourism industry, where countries compete intensely with each other, tourist destinations emerge as an important determining factor in obtaining competitive advantage. Today, countries attach more importance to promotion activities in the national and international arena on the basis of destinations and use various communication channels for this purpose. The online travel guides created for promotional purposes attract attention as one of the most effective methods of reaching potential visitors. In these online resources, general information transportation, location, etc. related to destinations along with various attraction elements are included in the destination. Therefore, it is possible to qualify online travel guides as important sources of destination attractions. In this context, the purpose of this research is to analyze the destination attractions in the online travel guides and to obtain descriptive information. Destination attraction elements are categorized, which attracts more attention to destination information, distribution of attraction elements on a destination basis, and revealing missing elements, reaching potential visitors and increasing attraction to the destination. In this research, destination promotional texts on the Turkey's official online travel guide "Turkey Home" was used (<https://hometurkey.com/en/>). Within the scope of the research, six destinations (Izmir, Mugla, Aydın, Denizli, Pamukkale, Bergama), which are visited intensely by local and foreign tourists, and which are given information on the "Turkey Home" website in the Aegean region, were selected as sample. In the research, document analysis technique was used as a data collection tool. These data collected in accordance with the purpose of the research were analyzed using the content analysis method.

When the distribution of cultural and historical attraction elements according to destinations is examined, it is seen that all of the local life attraction elements and half of the food culture attraction elements are included in the promotional information about Izmir destination. However, it is noteworthy that the city architecture and the city's history attraction elements are given more information about the Izmir destination than all the elements of attraction about traditional arts are located in the Izmir and Aydın destinations in close ratios, and the information about the attraction element of the museums is mostly in the Aydın destination. When the findings related to natural attraction elements are analyzed, it is seen that the destination where the sea and beaches, bays and landscape attraction elements are located most is Mugla. Lakes attraction element in Mugla and Aydın and the streams attraction element in Mugla and Denizli are equally located. Similarly, forests attractiveness element in Denizli and Bergama destinations, and natural beauty attraction elements in Mugla and Denizli destinations are equally located. When the distribution of recreational attraction elements by destination is examined, it is remarkable that the destination with the most information about water activities, shopping opportunities and entertainment activities is Mugla. However, it can be seen that the destination with the most attractive elements parks and gardens is Denizli, and the attractions about the relaxing activities are the most in the information about the Pamukkale destination. When the distribution of tourist attraction elements according to destinations is examined, the destination that has the most information about accommodation and food and beverage business elements attracts attention as Mugla. The most information about these attraction elements is located in the Izmir destination after the Mugla destination. The destination with the most information regarding ports-marina attraction elements is Aydın. It is seen that in touristic attraction elements, the information about Denizli destination includes only accommodation establishments, only the ports and marina in the information about Bergama destination and only accommodation establishments regarding Pamukkale destination information.

When the similarity ratios of destination attraction elements are analyzed, it is seen that the attraction elements of Aydın and Mugla destinations have the highest similarity rate. However, the similarity ratio between the destination attraction elements of Denizli and Bergama destinations is second, and the similarity between the destination attraction elements of Denizli and Pamukkale destinations is in the third place. As a result of the analysis of the information related to these six destinations, it was determined that the most important attractions are the historical structures such as ancient cities, mosques, churches, theaters and the city's history. These attraction elements, which are included in the destination promotional information are found in all destinations within the scope of this research. On the other hand, other remarkable findings obtained from the analysis that attraction elements such as cultural and artistic activities, fresh air, climate, vegetation, sports events, travel businesses, transportation facilities, tourist information offices are not included in the promotion information of any destination. The absence of such attraction elements in the destination information within the scope of the research can be considered as an important deficiency considering the potentials of the destinations. It is seen that the information about the tourist attraction elements is more in the Izmir, Aydın and Mugla destinations. It is seen as another deficiency found in the analysis that the touristic attraction elements are given little or no place in the promotional information about Denizli.

zli, Bergama and Pamukkale destinations. Giving more information to the existing accommodation and catering businesses in promotional information should be considered as important factors in increasing the attractiveness of these destinations and more emphasis should be placed on these elements.

The data on the similarity ratios of the destination attraction elements in the promotional information show that the Aydın and Muğla destinations have the highest similarity. From this point of view, it is possible to state that cultural and historical, natural, recreational and touristic attractions are similarly distributed between these two destinations, and they have close proximity destination attraction elements. It may be thought that the closeness of these two destinations to each other than other destinations is effective in this similarity. In terms of the similarity of destination attraction elements, it is seen that Denizli and Bergama destinations are second and Denizli and Pamukkale destinations are third. In terms of destination attraction elements, İzmir and Pamukkale destinations stand out as the most similar destinations. The fact that these destinations, which are in the same geographic location as their region, have similar attraction elements is also important for the competitiveness of these destinations. In addition to the similar attraction elements that these destinations have in obtaining competitive advantage, tourism enterprises, food culture, activities, etc. It can be stated that more attention should be paid to the elements of attraction and more information should be included in the promotional information. These are likely to be decisive in terms of differentiating destinations.





## Türkiye’de Birincil Dengeyi Etkileyen Faktörler<sup>1</sup>

Fatih Akbayır<sup>2</sup>  
Ahmet Burçin Yereli<sup>3</sup>

### Türkiye’de Birincil Dengeyi Etkileyen Faktörler

#### Öz

Bu çalışmada Türkiye’de birincil denge belirleyicilerinin ampirik olarak tespit edilebilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yıllık veriler kullanılarak 1986-2017 dönemi için Sıradan En Küçük Kareler yöntemi ile Türkiye’nin mali reaksiyon fonksiyonu hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre Türkiye’de birincil denge, borç artışlarına karşı pozitif bir tepki vermektedir. Ancak bu tepkinin borç stokunun artmasıyla birlikte –mali yorgunluk davranışı göstererek- yavaşladığı görülmektedir. Ayrıca birincil dengenin çıktı açığı, kamu harcamaları açığı, yaş bağımlılık oranı ve dış ticaret hacminden etkilendiği bulgusuna erişilmiştir. Sonuç olarak, ekonomideki canlanma dönemleri, her zaman için kullanılabilir bir mali alanın varlığı ve genç nüfusun istihdama katılımı birincil dengede istenilen düzeyin yakalanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Son olarak, Türkiye’de hükümetler, birincil denge üzerindeki kontrollerini güçlendirebilmeleri için yüksek cari açık sorununu yapısal sorun olmaktan çıkarmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Mali Reaksiyon Fonksiyonu, Birincil Denge, Borç Stoku, Mali Yorgunluk, Türkiye

### Factors Affecting Primary Balance in Turkey

#### Abstract

In this paper, it is aimed to examine empirically determinants of primary balance in Turkey. In this direction, it is estimated Turkey’s fiscal reaction function by using annual data between 1986-2017 through Ordinary Least Squares method. Our findings show that the primary balance reacts positively to the increase in debt in Turkey. But this reaction decelerates with the increase in the debt stock due to fiscal fatigue. In addition, the primary balance reacts output gap, government expenditure gap, age dependency and trade openness. Consequently, periods of economic recovery, government’s fiscal space and youth employment are highly important to determine a good primary balance level. Also, governments in Turkey focus high current account deficit problem to ensure controlling of the primary balance.

**Keywords:** Fiscal Reaction Function, Primary Balance, Debt Stock, Fiscal Fatigue, Turkey

### 1. Giriş

Birincil denge, en genel kabulüyle kamu gelirleri ve faiz dışı harcamalar arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Kamu gelirlerinden faiz dışı harcamaların çıkarılması sonucunda elde edilen değer negatif olması birincil açığı; pozitif olması ise birincil fazlayı vermektedir. Birincil denge aynı zamanda hükümetlerin borç artış ya da azalışlarına vermiş olduğu bir mali tepkiyi temsil etmektedir. Bu tepkiyi temsil etmesindeki en temel sebep, borçların artışı (azalışı) karşısında gösterilen en temel davranışların -birincil dengenin araçlarından olan- gelirlerin artırılması (kısılması) ya da harcamaların kısılması (artırılması) gibi yöntemlere başvuruluyor olmasıdır.

Birincil dengenin borç artış ya da azalışlarına vermiş olduğu tepkinin varlığı, kapsamı ya da boyutu, mali reaksiyon fonksiyonu ile tespit edilebilmektedir. Mali reaksiyon fonksiyonu, hükümetlerin belirlemiş oldukları birincil denge ile başta kamu borcu olmak üzere birçok ekonomik ve ekonomik olmayan belirleyici etken arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak-

<sup>1</sup> Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı’nda tamamlanan “Mali Alan: Türkiye İçin Bir Uygulama” adlı doktora tezinden yola çıkılarak üretilen, 5. Uluslararası Sosyal, Beşerî Ve İdari Bilimler Sempozyumu’nda (25-27 Ekim 2018 / İstanbul) sunulan “Türkiye İçin Mali Reaksiyon Fonksiyonu Hesaplaması” adlı tebliğin geliştirilmiş halidir.

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr., Karamanoglu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF, Maliye Bölümü. akbayirfatih@kmu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0003-2831-619X>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi İİBF, Maliye Bölümü. aby@hacettepe.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0002-8746-6756>

tadır. Daha açık ifadeyle bu tepki fonksiyonu, birincil bütçe dengesinin, diğer belirleyiciler ile birlikte borç seviyesindeki artışlara (azalışlara) pozitif (negatif) bir tepki verip vermediğini ortaya koymaktadır.

Bu çeşit bir tepki fonksiyonunun önceleri yalnızca para politikalarının değerlendirilmesinde kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda birincil denge ile kamu borcu -ve diğer belirleyici etkenler- arasındaki ilişkinin ampirik araştırmalara konu olmasının çok eski yıllara dayandığını söylemek zordur. Bu ilişkinin analitik bir şekilde araştırılmasının temelleri, 1990'lı yılların ikinci yarısına dayanmaktadır. İlk kez 1998 yılında Henning Bohn, bu tepki fonksiyonu formunu, mali politikalar ile bazı ekonomik değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek adına birincil denge üzerine adapte etmiş ve bu anlamda bir öncü olmuştur.

Sonrasında bu yöntemin birçok araştırmacı tarafından geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu yöndeki çabalar büyük oranda birincil dengenin muhtemel belirleyicileri üzerine olmuştur. Bir başka ifadeyle, birincil denge üzerinde etki sahibi olabilecek yeni etkenler fonksiyona dâhil edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca maliye politikası incelemelerinde henüz geliştirilme aşamasında olan bu tepki fonksiyonunun, geniş ölçüde gelişmekte olan ülke ekonomilerine uygulanmasının örneklerini görmek de pek mümkün değildir. Çalışmaların genellikle gelişmiş ülkeler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Çalışmada öncelikle uluslararası literatür ayrıntılı bir şekilde verilmeye çalışılmıştır. Literatür taramasının özet bilgilerine, sonuçların toplu halde görülebilmesi amacıyla ilgili bölümün sonunda bir tablo halinde yer verilmiştir. İkinci bölümde, ampirik analizin gerçekleştirilmesi için gerekli olan veriler tanıtılmıştır. Üçüncü bölümde, takip edilen yöntem anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise elde edilen bulgular ortaya konmuştur. Son olarak ise elde edilen bulgulardan yola çıkılarak bir sonuca ulaşılmış ve bununla ilgili olarak bazı somut politika önerilerinde bulunulmuştur.

## 2. Literatür Taraması

Daha önce ifade edildiği üzere, birincil dengenin başta borç kalemi olmak üzere birçok etkene vermiş olduğu tepkinin analitik bir şekilde analizini ilk defa Bohn gerçekleştirmiştir. Bohn (1998, 2008), Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde hükümetlerin borç artışlarına mali penceden nasıl tepki verdiklerini tespit etmek için, birincil bütçe fazlasının borç/gelir oranındaki değişimlere olan duyarlılığını ampirik olarak araştırmaktadır. Buna göre Bohn (1998, 2008), ABD'de birincil fazlanın, borç / gayrisafi yurt içi hâsıla (GSYİH) oranının artan bir fonksiyonu olduğu bulgusuna erişmiştir. Yani ABD hükümetleri, borç/GSYİH oranındaki artışlara birincil fazlayı artırarak (ya da birincil açığı azaltarak) tepki vermektedir (Bohn, 1998: 962; 2008: 15). Üstelik yüksek borç seviyelerinde bu tepkinin düzeyinde bir artışın olduğu bulgusuna erişilmiştir (Bohn, 1998: 959). Diğer taraftan borç ile birincil fazla arasındaki bu bağın netliğinin, savaş zamanı harcamalar (geçici kamu harcamaları) ve konjonktürel dalgalanmalar açısından kaybolduğu da ortaya konmaktadır. Sonuç olarak Bohn (1998, 2008)'a göre birincil fazlanın borçtaki değişimlere göstermiş olduğu pozitif duyarlılık, zamanlararası bütçe kısıdının dengelenmesi açısından ABD mali politikalarının sürdürülebilir olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Bohn'un söz konusu yöneme öncülük etmesinden sonra çeşitli çalışmalar ile birlikte temelinin birincil denge – borç ilişkisinin oluşturduğu fonksiyona önemli katıkların yapıldığı görülmektedir. Buna göre Bohn'un, Barro (1979)'nun "vergi düzleştirme" (*tax smoothing*) teorisinden faydalanarak fonksiyona "geçici kamu harcamaları" ve "konjonktürel dalgalanmalar" değişkenlerini dahil etmesinden sonra birincil dengenin, muhtemel belirleyicileri arasına za-

manla “çıkıtı açığı”, “dış ticarete açıklık”, “kurumsal kalite”, “tüketici fiyatları endeksi (TÜFE enflasyonu)” ve “petrol ve petrol dışı emtia fiyatları” (IMF, 2003: 145); “hasılat/GSYİH oranı”, “mali sorumluluk yasası”, “orta vadeli mali çerçeve”, “seçim yılı”, “Uluslararası Para Fonu (IMF) destekli program” ve “kuvvetler ayrılığı ilkesi” (Abiad & Ostry, 2005: 6-7); “kurumsal kalite endeksi” ve “hükümetlerin temerrüt durumu” (Celasun vd., 2007: 413); “cari denge” ve “kamu harcamaları açığı” (Mendoza & Ostry, 2008: 1085-1086); “politik istikrar endeksi”, “mali kural” ve “bugünkü ve gelecekteki yaş bağımlılık oranları” (Ostry vd. 2010; 10) gibi değişkenler eklenmiştir. Ayrıca çalışmalarda çoğunlukla Sıradan En Küçük Kareler (OLS), Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (GLS), Sistem Genelleştirilmiş Momentler (System-GMM) ve Sınırlı Bilgi Ençok Olabilirlik (LIML) yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir.

Tüm bunların yanı sıra birçok araştırmacının, bu yöntemi odak noktasına alarak farklı ülke grupları üzerinde çalıştığı görülmektedir. Buna göre bazı çalışmaların yükselen piyasa ekonomileri (IMF, 2003; Abiad & Ostry, 2005; Celasun vd., 2007; Mendoza & Ostry, 2008; Bastos & Pineda, 2013) üzerinde; bazıların ise gelişmiş ekonomiler (Mendoza & Ostry, 2008; Ostry vd., 2010; Zandi vd., 2011; Ghosh vd., 2013; Hajnovic & Zeman, 2013; Nerlich & Reuter, 2015) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre her iki ülke grubu için de yapılan çalışmalarda birincil denge ile borç değişkeni arasında doğrusal olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin kesin formu her ne kadar ülkelerin özelliklerine göre bazı farklılıklar gösterse de, tüm bu çalışmaların bulgularına göre genel olarak ifade edilebilir ki, düşük borç düzeyinden yüksek borç düzeylerine doğru birincil dengenin borç artışlarına olan duyarlılığı azalmaktadır. Bu durum, borcun aşırı düzeye gelmesiyle, birincil denge aracı kullanılarak sürdürülebilirliğin başarılmasının oldukça zorlaştığı anlamına gelmektedir (Ostry vd., 2010: 4). Ayrıca açık bir şekilde ifade edilebilir ki bu durum bir “mali yorgunluk” göstergesidir (Ghosh vd., 2013: F13).<sup>4</sup> Yukarıda içeriklerine yer verilen çalışmalara ait bilgiler, Tablo 1’de ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 1: Ampirik Araştırmalar

Yazar	Örneklem	Metot	Bulgu	Sonuç
Bohn (1998)	ABD (1916-1995)	OLS	Birincil denge ile borç/GSYİH arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yüksek borç düzeylerinde bu ilişkinin gücü daha da artmaktadır.	ABD mali politikaları sürdürülebilirdir.
IMF (2003)	Yükselen piyasa ekonomileri (1990-2002)	GLS	Birincil denge ile borç arasında doğrusal olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Borcun artması ile birlikte birincil dengenin tepkisinde yükselen piyasalar için zayıflama; gelişmiş ülkeler için güçlenme gözlemlenmektedir.	Dış ticarete daha açık olan ülkeler, daha makul borç seviyelerine sahiptir.
Abiad & Ostry (2005)	31 yükselen piyasa ekonomisi (1990-2002)	GLS	Birincil denge ile borç arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Birincil denge, borç artışlarına borç/GSYİH oranının %50’sine kadar pozitif tepki vermektedir; ancak bu noktadan sonra bu tepki zayıflamaktadır	Makul bir birincil fazla düzeyi kamu borcunun sürdürülebilirliği için gereklidir.

<sup>4</sup> Ghosh vd. (2013)’ye göre mali yorgunluk, hükümetlerin birincil dengelerini bazı ekonomik ve politik sebeplerden dolayı borç seviyesindeki artış kadar artıramamalarıdır.

Celasun vd. (2007)	Türkiye, Meksika, Brezilya, Arjantin ve Güney Afrika (1990-2004)	System-GMM ve LİML	Birincil denge ile borç arasındaki pozitif yönlü ilişkide borç/GSYİH oranının %50'si civarında bir dirsek bulunmuştur.	Fonksiyon, politika yapıcılarının kamu borcunu makul düzeyde tutabilmeleri adına oldukça faydalı bir rehber niteliği taşımaktadır.
Bohn (2008)	ABD (1793-2003)	OLS	Birincil denge ile borç/GSYİH arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Sanayileşmiş ülkeler için; borç/GSYİH oranındaki 100 birimlik bir artış, birincil denge/GSYİH oranında 3,8 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Bu duyarlılık farklı borç seviyelerinde de değişmemektedir. Yükselen piyasa ekonomileri için; birincil dengede borca karşı bir duyarlılık tespit edilmiştir. Bu duyarlılığının borç/GSYİH oranının %50'yi aştığı durumlarda önemli derecede zayıfladığı bulgusuna erişilmiştir.	ABD mali politikaları sürdürülebilirdir.
Mendoza & Ostry (2008)	56 ülke (22 sanayileşmiş ülke + 34 yükselen piyasa ekonomisi) (1990-2005)	Panel Veri Analizi	Birincil denge ile kamu borcu arasında doğrusal olmayan güçlü bir ilişki bulunmuştur.	Ülkeler, borç/GSYİH oranlarının yaklaşık %50-60'lık bir seviyeyi geçtiğinde dikkat etmeleri gerekmektedir.
Ostry vd. (2010)	23 gelişmiş ülke (1970-2007)	System-GMM	Birincil denge ile kamu borcu arasında doğrusal olmayan bir ilişki bulunmuştur.	Borcun her seviyedeki artışı karşısında birincil dengenin, artan borç miktarı kadar artması mümkün değildir. Ülkelerin sahip oldukları mali alan ile Moody's kredi notlarının düzeyinde çok büyük oranda bir benzerlik olduğu görülmektedir.
Zandi vd. (2011)	30 gelişmiş ülke (1985-2007)	Panel Veri Analizi	Birincil denge ile kamu borcu arasında doğrusal olmayan bir ilişki bulunmuştur.	Fonksiyon, politika yapıcılar için rehber nitelikte olabilecek bir borç limitinin belirlenmesinde önemli bir araçtır.
Bastos & Pineda (2013)	26 Brezilya Eyaleti (2000-2011)	System-GMM	Birincil denge ile kamu borcu arasında doğrusal olmayan güçlü bir ilişki ("mali yorgunluk" karakteri sergileyen) bulunmuştur.	Borcun her seviyedeki artışı karşısında birincil dengenin, artan borç miktarı kadar artması mümkün değildir. Ülkeler, birincil denge aracılığıyla borç düzeylerini azaltabilmektedirler.
Hajnovic & Zeman (2013)	AB ülkeleri (1995-2008)	Panel Veri Analizi	Birincil denge ile kamu borcu arasında doğrusal olmayan bir ilişki bulunmuştur.	Birincil dengenin kontrol altında tutulması, hükümetlerin kredibilitelerini artırarak mali alanı da artırmaktadır.
Nerlich & Reuter (2015)	AB ülkeleri (1990-2014)	Panel Veri Analizi	Birincil denge ile kamu borcu arasında doğrusal olmayan bir ilişki bulunmuştur.	

### 3. Veriler

1986-2017 örneklem dönemi için Türkiye'nin mali reaksiyon fonksiyonunun hesaplanmasında, birincil denge (GSYİH'ye oranı), borç (GSYİH'ye oranı), çıktı açığı, kamu harcamaları açığı, dış ticarete açıklık, enflasyon (TÜFE), yaş bağımlılık oranı, politik istikrar ve son olarak da IMF kredileri verileri kullanılmıştır. Buna göre fonksiyonun bağımlı değişkeni olan birincil denge/GSYİH (merkezi yönetim) verisine, Hazine ve Maliye Bakanlığı (HMB) Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO)'nün internet sitesinden ulaşılmıştır. Fonksiyonda en belirleyici açıklayıcı değişkenlerden biri olan merkezi yönetim –brüt- borç stokunun<sup>5</sup> GSYİH'ye oranı ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve HMB'nin internet sitelerinden edinilen rakamların birbirlerine oranlanmasıyla elde edilmiştir.

Konjonktürel dalgalanmaların mali denge üzerindeki etkisinin ölçülebilmesi adına modele dâhil edilen çıktı açığı değişkeninin hesaplanmasında kullanılan GSYİH veri seti için, IMF'in World Economic Outlook Database (2017) veri tabanına başvurulmuştur. Savaş, doğal afet vb. dönemlerde ortaya çıkan geçici kamu harcamalarının mali denge üzerindeki etkisinin ölçülebilmesi adına modele dâhil edilen kamu harcamaları açığı değişkeninin hesaplanmasında kullanılan kamu nihai tüketim harcamaları veri setine ise Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)'nin Economic Outlook (2017) veri tabanından ulaşılmıştır. Çıktı açığı ve kamu harcamaları açığı değişkenleri, Hodrick-Prescott (HP) filtreleme yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır.

Uluslararası ticaretin mali denge üzerindeki etkisinin görülebilmesi için modele dâhil edilen ve ihracat ve ithalat rakamları toplamından (GSYİH'nin bir yüzdesi olarak) oluşan dış ticarete açıklık değişkeni için TÜİK'in internet sitesine başvurulmuştur. Diğer taraftan birincil denge ile arasındaki muhtemel ilişkinin ortaya konulması adına değişkenler arasında yer verilen enflasyon (dönem sonu, TÜFE) verisine ise BÜMKO'nun internet sitesinden ulaşılmıştır. Sahip olunan demografik özelliklerin ekonomi için avantaj ve dezavantajlarının ölçülebilmesi adına oldukça iyi bir araç olan -toplam- yaş bağımlılık oranı verisine ise Birleşmiş Milletler (BM)'in internet sitesinden ulaşılmıştır. -Toplam- yaş bağımlılık oranı, "15-64" yaş grubundaki her 100 kişiye denk gelen "0-14" ve "65 ve üstü" yaş gruplarındaki kişi sayısını ifade etmektedir.

Politik gelişmeler ile mali denge arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi adına başvuru politik istikrar değişkeni için Political Risk Services Group (PRS) isimli özel veri derleme kuruluşuna ve Dünya Bankası (DB)'na başvurulmuştur. Buna göre PRS tarafından yayımlanan International Country Risk Guide (ICRG) ve DB'nin internet sitesinden elde edilen verilerden faydalanılmıştır. IMF ile yapılan stand-by anlaşmalarının mali denge üzerindeki muhtemel etkisinin görülebilmesi adına modele bir kukla değişken dâhil edilmiştir. Buna göre, IMF kredileri ile alakalı olarak söz konusu finansman kaynağının olduğu yıllara -1-; olmadığı yıllara ise -0- verilmiştir. Söz konusu veri setine ise IMF'nin internet sitesinden ulaşılmıştır.

<sup>5</sup> Literatüre uygun olarak "brüt" değerler kullanılmaktadır. Çünkü net borç değerlerinin, varlık bileşenlerinin (özellikle de sosyal güvenlik sisteminin) farklı tanımları ya da işleyişleri yüzünden çeşitli ülkeler açısından karşılaştırılabilirliği oldukça zordur (Ghosh vd., 2013: F13).

#### 4. Yöntem

Mali reaksiyon fonksiyonu, OLS tahmin yöntemi ile hesaplanmaktadır. Ekonometride kullanılan en yaygın ve en güçlü modellerden biri olan OLS, kalıntı kareleri toplamını minimize eden parametrelerin tahminine dayanmaktadır (Gujarati & Porter, 2012: 55-57). Buna göre OLS yöntemi ile tahmini yapılan regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$bd_t = \beta_1 + \beta_2 gb_{t-1} + \beta_3 gb_{t-1}^2 + \beta_4 \text{ca}_t + \beta_5 kha_t + \beta_6 dta_t + \beta_7 \pi_t + \beta_8 ybo_t + \beta_9 \pi_t + \beta_{10} imf_t + \varepsilon_t \quad (1)$$

Modelde bağımlı değişken olarak  $bd_t$ , t zamanda birincil dengeyi (GSYİH'ye oranı) temsil ederken; açıklayıcı değişkenlerden  $gb_{t-1}$ , t-1 zamandaki borcu (GSYİH'ye oranı) (gecikmeli borç);  $\text{ca}_t$ , t zamanda çıktı açığı;  $kha_t$ , t zamanda kamu harcamaları açığı;  $dta_t$ , t zamanda dış ticarete açıklığı (GSYİH'ye oranı);  $\pi_t$ , t zamanda enflasyonu;  $ybo_t$ , t zamanda yaş bağımlılık oranını;  $\pi_t$ , t zamanda politik istikrarı;  $imf_t$ , t zamanda IMF ile imzalanan stand-by anlaşmalarını temsil etmektedir.

Tüm bu değişkenler, veri yapısı olarak zaman serisi özelliği taşımaktadır. Bir başka ifadeyle mali reaksiyon fonksiyonu için başvuru veri türü zaman serisi verileridir. Gujarati ve Porter (2012)'e göre zaman serisi veri türü kullanılarak yapılan ampirik çalışmalarda kullanılan verilerin (serilerin) çoğu durağan değildir. Serilerin durağan olmaması, trend içerdiği anlamına gelmektedir.

Serilerin durağan olmaması, "sahte regresyon" sorununu beraberinde getirmekte ve bu sorun doğru sonuçların alınmasına engel olmaktadır. Bir başka ifadeyle durağan olmayan seriler ile yapılan tahmin sonuçları serilerin bünyesinde taşımış oldukları trendlerden dolayı değişkenler arasındaki gerçek ilişkiyi gösterememektedir. Dolayısıyla doğru sonuçlara ulaşabilmek için zaman serisi verilerinin durağanlık özelliği taşıması gerekmektedir (Wooldridge, 2013: 636).

Ekonometride serilerin bu özelliğe sahip olup olmadığını tespit edebilen birçok yöntem vardır. Bunlardan en bilinenleri Genelleştirilmiş Dickey-Fuller (ADF), Phillips-Perron (PP) ve Kwiatkowski, Phillips, Schmidt ve Shin (KPSS) birim kök testleridir. ADF birim kök testinde serilerin durağanlık sınamaları aşağıdaki regresyon tahminleri ile birlikte yapılmaktadır (Gujarati & Porter, 2012: 757):

$$\begin{aligned} \Delta Y_t &= \delta Y_{t-1} + \sum_{i=1}^m \alpha_i \Delta Y_{t-i} + \varepsilon_t \\ \Delta Y_t &= \beta_1 + \delta Y_{t-1} + \sum_{i=1}^m \alpha_i \Delta Y_{t-i} + \varepsilon_t \\ \Delta Y_t &= \beta_1 + \beta_2 t + \delta Y_{t-1} + \sum_{i=1}^m \alpha_i \Delta Y_{t-i} + \varepsilon_t \end{aligned} \quad (2)$$

Bu modellerde ikinci eşitlik, sabit katsayı; üçüncü eşitlik ise hem sabit katsayı hem de trend değişkenini içermektedir. ADF testi ile birlikte bu regresyon tahminlerindeki  $\delta$  değeri incelenmektedir. Buna göre hipotezler şu şekilde kurulmaktadır:

$H_0 : \delta = 0 \rightarrow$  Seri birim kök içerir (seri durağan değildir)

$H_1 : \delta < 0 \rightarrow$  Seri birim kök içermez (seri durağandır)

$\delta$  parametresinin t istatistik değerleri,  $H_0$  hipotezinin reddedilip reddedilmeyeceğini göstermektedir. Buna göre t istatistiği, MacKinnon kritik eşik değerlerinden büyük ise ya da  $\delta$  parametresi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde negatif bir sayı ise  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Bir diğer birim kök testi olan PP testi ise farklı olarak parametrik olmayan yöntemler kullanılmaktadır. Test, hata terimindeki ardışık ilişkiyi hesaba katabilmek adına gecikmeli fark değerlerini dikkate almamaktadır. ADF ile benzer t istatistiği kavuşmaz (asimtotik) dağılımına

sahip olan PP testi için yine MacKinnon kritik eşik değerleri  $t$  istatistiği için bir kriter oluşturmaktadır (Gujarati & Porter, 2012: 758). Bu test için takip edilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

$H_0 : \delta = 0 \rightarrow$  Seri birim kök içerir (seri durağan değildir)

$H_1 : \delta < 0 \rightarrow$  Seri birim kök içermez (seri durağandır)

Bir diğer birim kök testi olan KPSS'de ise amaç, serileri deterministik trendinden arındırarak onları durağanlaştırmaktır. Serilerin durağanlık sınamaları için aşağıdaki fonksiyondan yola çıkılmaktadır;

$$\begin{aligned} Y_t &= \beta t + w_t + \varepsilon_t \\ w_t &= w_{t-1} + u_t \end{aligned} \quad (3)$$

Fonksiyonda  $Y_t$ , seriyi;  $w_t$ , rassal yürüyüşü;  $t$ , deterministik trendi ve  $\varepsilon_t$  ise durağan hataları göstermektedir.  $u_t$ , bağımsız ve özdeş (i.i.d.) dağılım özelliği taşımaktadır ve durağanlık hipotezi,  $u_t$ 'nin varyansının sıfır olduğunu varsaymaktadır. Böylelikle KPSS testinde, diğer birim kök testlerinin aksine boş hipotez, serinin birim kök içermediği (serinin durağan olduğu) yönündedir (Sevüktekin & Nargeleçekenler, 2010: 362-363). Şöyle ki:

$H_0 : \delta < 1 \rightarrow$  Seri birim kök içermez (seri durağandır)

$H_1 : \delta = 1 \rightarrow$  Seri birim kök içerir (seri durağan değildir)

Modelde değişken olarak yer alan serilerin bu testler aracılığıyla birim kök taşıyıp taşımadıkları bir başka ifadeyle durağan olup olmadıkları test edildikten sonra gerekiyorsa bazı durağanlaştırma işlemlerinden sonra mali reaksiyon fonksiyonu regresyonunun tahmini yapılmaktadır.

Öncelikle modelin OLS yöntemi ile tahmin edilebilmesi için gerekli olan varsayımları taşıyıp taşımadığına bakılması gerekmektedir. Bu varsayımların başında açıklayıcı değişkenlerin birbirleri ile tam olarak bir bağlantı taşınamaması gerektiği gelmektedir. Eğer bu varsayım ihlal edilirse OLS yöntemi söz konusu regresyonu tahmin edebilmek için "en iyi" yöntem değildir. Bir başka ifadeyle söz konusu açıklayıcı değişkenler arasında bu türden bir bağlantı varsa bu durumda elde edilen sonuçlar gerçeği yansıtmayacaktır. Bu durum, "çoklu doğrusal bağlantı problemi" olarak isimlendirilmektedir (Gujarati & Porter, 2012: 189-190).

Çoklu doğrusal bağlantı problemini test etmenin çeşitli yolları vardır. Bunlardan en yaygın kullanılanı, açıklayıcı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Varyans Şişirme Faktörü (VIF) değerlerine bakılmasıdır. Buna göre değişkenlere ait VIF değerlerinin, kritik değer 10'dan küçük olması, modelin çoklu doğrusal bağlantı problemi taşımadığı anlamına gelmektedir (Gujarati & Porter, 2012: 340).

İkinci bir varsayım, hata terimleri arasında bir ilişkinin olmamasıdır. Bu varsayımın ihlal edilmesi durumunda OLS yöntemi, herhangi bir regresyonu "en iyi" tahmin etmede başarısız olacaktır. Bir başka ifadeyle genellikle zaman serisi modellerinde görülen bu durumun ortaya çıkması yani hata terimleri arasında bir ilişkinin olması, gerçek sonuçlardan uzaklaşılmasına sebep olacaktır. Bu durum, "otokorelasyon problemi" olarak isimlendirilmektedir (Gujarati & Porter, 2012: 413).

Otokorelasyon probleminin varlığı birçok şekilde sınanabilir. Bunların en yaygın kullanılanlarından bir tanesi, Breusch-Godfrey Testi (LM Testi)'dir. Buna göre otokorelasyonun olmadığını ifade eden boş hipotez, ki-kare kritik değerlerine göre sınanmaktadır. Bu sinama gecikme uzunluklarına göre çeşitli derecelerden yapılabilmektedir. Sinama sonucu boş hipotezin reddedilmesi, otokorelasyon probleminin varlığını; reddedilememesi ise otokorelasyon probleminin olmadığını işaret etmektedir (Gujarati & Porter, 2012: 439).



Üçüncü ve son varsayım ise hata terimlerinin varyansının sabit olmasıdır. Eğer bu varsayım ihlal edilirse OLS yöntemi söz konusu regresyonu tahmin etmek adına “en iyi” yöntem değildir. Bir başka ifadeyle hata terimlerinin sabit bir varyansa sahip olmaması, elde edilen sonuçların doğruluğu hakkında birçok şüpheyi beraberinde getirmektedir. Bu durum, “değişen varyans problemi” olarak isimlendirilmektedir (Gujarati & Porter, 2012: 65).

Değişen varyans problemini sınamanın çeşitli yolları vardır. Bu yollardan en çok başvuru- lanlarından biri, Breusch-Pagan-Godfrey (BPG) Testi’dir. Bu testle birlikte regresyonun hatalarının varyansının, regresyonun açıklayıcı değişkenlerinden etkilenip etkilenmediği sınanmaktadır. Bu sınamanın boş hipotezi sabit varyansı yansıtmaktadır. Dolayısıyla sınanan boş hipotezin reddedilmesi, değişen varyans probleminin varlığını; reddedilememesi ise modelin değişen varyans problemini taşımadığını ifade etmektedir (Gujarati & Porter, 2012: 385).

## 5. Bulgular

Öncelikle seriler, gerekli bir şekilde birim kök testlerine tabi tutulmuş ve modelde yer alan her bir seri için yapılmış olan ADF, PP ve KPSS birim kök testlerinin sonuçları, serilerin durağan olup olmadıkları açısından değerlendirilmiştir. Buna göre Tablo 2’de bütün serilere ilişkin birim kök test sonuçları verilmektedir. Ayrıca seriler, birim kök taşıyıp taşımadıkları açısından bir başka birim kök testi olan Lee & Strazicich (2003) iki yapısal kırılmalı birim kök testi ile sınanmış ve bu sınama sonucu elde edilen bulgular ise çalışmanın sonunda yer alan Ek bölümünde verilmiştir.

Tablo 2’de yer alan birincil denge/GSYİH ve gecikmeli borç/GSYİH değişkeni için birim kök test sonuçları ayrı ayrı değerlendirildiğinde, her iki değişken için de seride gözlenen birim kökün birinci farkta giderildiği bir başka ifadeyle bu serilerin her ikisinin de birinci düzeyde durağan olduğu görülmektedir. Diğer taraftan tabloda yer alan çıktı açığı, kamu harcamaları açığı ve yaş bağımlılık oranı serilerine ilişkin birim kök testleri değerlendirildiğinde ise bu serilerin, birim kök taşımadığı bir başka ifadeyle düzeyde durağan oldukları görülmektedir.

Ayrıca dış ticarete açıklık ve enflasyon serilerine ilişkin Tablo 2’de verilen birim kök test sonuçlarına göre -özellikle sabit ve trendin varlığı göz önünde bulundurulduğunda- elde edilen bulgular, her iki serinin de birim kök taşımadığına yani bu serilerin düzeyde durağan olduğuna işaret etmektedir. Son olarak tabloda yer alan politik istikrar serisine ilişkin birim kök test sonuçları incelendiğinde ise ADF ve KPSS test sonuçları açısından elde edilen bulguların, serinin birim kök taşımadığına ve düzeyde durağan olduğuna işaret ettiği söylenebilir.<sup>6</sup>

Tablo 2: Birim Kök Test Sonuçları

ADF TESTİ SONUÇLARI		PP TESTİ SONUÇLARI		KPSS TESTİ SONUÇLARI	
Düzye	Birinci Düzye	Düzye	Birinci Düzye	Düzye	Birinci Düzye
<i>Birincil Denge / GSYİH Değişkeni İçin Birim Kök Test Sonuçları</i>					
Sabit ile	Sabit ile	Sabit ile	Sabit ile	Sabit ile	Sabit ile
-2,1964	-6,8115***	-2,1964	-7,2270***	0,2384***	0,2052***
Trend&sabit ile	Trend&sabit ile	Trend&sabit ile	Trend&sabit ile	Trend&sabit ile	Trend&sabit ile
-2,0271	-6,8732***	-2,0271	-8,4994***	0,1622***	0,1757***

<sup>6</sup> Genel olarak bakıldığında, söz konusu birim kök test sonuçlarının özellikle ADF ve PP testleri açısından farklılık göstermesi durumlarında, serilerin durağan olup olmadığı yönündeki kararlar, KPSS test sonuçları ve modelin herhangi bir problem taşıyıp taşımadığına paralel olarak verilmiştir. Bir başka ifadeyle bu tür durumlarda KPSS test sonuçlarına başvurulmasının yanı sıra modelin sağlamlılığı dikkate alınmıştır.

<i>Gecikmeli Borç / GSYİH Değişkeni İçin Birim Kök Test Sonuçları</i>					
Sabit ile	Sabit ile	Sabit ile	Sabit ile	Sabit ile	Sabit ile
-2,1653	-5,9749***	-2,2902	-7,0518***	0,2674***	0,1698***
Trend&sabit ile	Trend&sabit ile	Trend&sabit ile	Trend&sabit ile	Trend&sabit ile	Trend&sabit ile
-2,4672	-5,8712***	-2,6078	-7,0385***	0,1346***	0,1409***
<i>Çıktı Açığı Değişkeni İçin Birim Kök Test Sonuçları</i>					
Sabit ile		Sabit ile		Sabit ile	
-3,5186**		-3,3333**		0,0624***	
Trend&sabit ile		Trend&sabit ile		Trend&sabit ile	
-3,4709*		-3,1356		0,0528***	
<i>Kamu Harcamaları Açığı Değişkeni İçin Birim Kök Test Sonuçları</i>					
Sabit ile		Sabit ile		Sabit ile	
-5,6259***		-3,9210***		0,1390***	
Trend&sabit ile		Trend&sabit ile		Trend&sabit ile	
-5,4396***		-3,8055**		0,0875***	
<i>Dış Ticarete Açıklık Değişkeni İçin Birim Kök Test Sonuçları</i>					
Sabit ile		Sabit ile		Sabit ile	
-1,4826		-1,1927		0,6814***	
Trend&sabit ile		Trend&sabit ile		Trend&sabit ile	
-4,1559**		-2,6429		0,0935***	
<i>Enflasyon Değişkeni İçin Birim Kök Test Sonuçları</i>					
Sabit ile		Sabit ile		Sabit ile	
-0,7871		-1,3945		0,4567***	
Trend&sabit ile		Trend&sabit ile		Trend&sabit ile	
-4,3295***		-3,2383*		0,1076***	
<i>Yaş Bağımlılık Oranı Değişkeni İçin Birim Kök Test Sonuçları</i>					
Sabit ile		Sabit ile		Sabit ile	
-4,2025***		-14,0802***		0,7331***	
Trend&sabit ile		Trend&sabit ile		Trend&sabit ile	
-3,2364*		-1,5371		0,1993***	
<i>Politik İstikrar Değişkeni İçin Birim Kök Test Sonuçları</i>					
Sabit ile		Sabit ile		Sabit ile	
-2,6289*		-2,5392		0,1800***	
Trend&sabit ile		Trend&sabit ile		Trend&sabit ile	
-2,5402		-2,4394		0,1750***	

Not: \*\*\*, \*\* ve \*, sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeylerinde serilerin birim kök taşımadığını ifade etmektedir. ADF ve PP birim kök testleri için, MacKinnon (1996) kritik eşik değerleri (%1, %5 ve %10 için sabitli model için sırasıyla -3,6617, -2,9604 ve -2,6192; trend&sabitli model için sırasıyla -4,2846, -3,5629 ve -3,2153) kullanılmıştır. KPSS testi için asimtotik kritik değerler ise %1, %5 ve %10 için sabitli model için sırasıyla 0,7390, 0,4630 ve 0,3470; trend&sabitli model için sırasıyla 0,2160, 0,1460 ve 0,1190'dır.

Takip edilen tüm bu birim kök testlerinin sonuçlarına paralel olarak birinci düzeyde durağan olan birincil denge (GSYİH'ye oranı) ve gecikmeli borç (GSYİH'ye oranı) değişkenleri, birinci farkları alınarak modele dâhil edilmiştir. Sonrasında ise birinci düzeyde ve düzeyde durağan olan tüm değişkenlerden oluşan modelin OLS yöntemiyle regresyon tahmininde bulunulabilmesi için gerekli olan varsayım testleri yapılmıştır. Bu doğrultuda Tablo 3'te çoklu doğrusal bağlantı probleminin varlığının sınanması adına değişkenlere ait VIF değerleri verilmiştir. Buna göre VIF değerlerinin (Centered VIF) kritik değer olan 10'dan küçük olması, modelin çoklu doğrusal bağlantı problemini taşımadığını göstermektedir.

Tablo 3: Değişkenlerin VIF Değerleri

Değişkenler	Varyans Katsayısı	Uncentered VIF	Centered VIF
Gecikmeli borç	0.001592	2.246282	2.238245
Gecikmeli borç karesi	2.87E-06	2.859932	2.543380
Çıktı açığı	0.004977	1.386351	1.386002
Kamu harcamaları açığı	0.016261	1.814690	1.805492
Dış ticarete açıklık	0.005431	141.9863	7.030472
Enflasyon	0.000137	6.758942	2.870044
Yaş bağımlılık oranı	0.011828	710.6325	8.197266
Politik istikrar	0.001385	94.21449	1.620094
IMF kredileri	0.393308	3.071675	1.740616
Sabit katsayı	87.68727	1580.363	NA

Tablo 4’de ise otokorelasyon probleminin sınanması adına başvurulmuş LM Testi (3. dereceye kadar) sonuçları yer almaktadır. Buna göre tabloda yer alan olasılık değerlerinin, 0,05’den büyük olduğu görülmektedir. Bu durum, otokorelasyonun olmadığını ifade eden boş hipotezin reddedilemediği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla modelin otokorelasyon problemi taşımadığı görülmektedir.

Tabloda ayrıca değişen varyans probleminin sınanması adına başvurulmuş BPG Testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre sabit varyansı temsil eden boş hipotez, 0,05’den büyük olasılık değerleri ile reddedilememiştir. Boş hipotezin reddedilememesi, hataların varyansının sabit olduğunu bir başka ifadeyle modelde değişen varyans probleminin olmadığını göstermektedir.

Takip edilen tüm bu varsayım testlerinden elde edilen bulgulara paralel olarak modelin hiçbir problem taşımadığı bir başka ifadeyle OLS yöntemi ile tahmin edilebilmesi için gerekli olan tüm varsayımları taşıdığı görülmektedir. Bu gerekliliğin sağlanmasının görülmesi ile birlikte modelin, OLS yöntemi ile birlikte ve Eviews 9 ekonometri programı aracılığıyla regresyon tahmini yapılmıştır.

Buna göre Tablo 4’de, Türkiye için birincil denge (GSYİH’ye oranı) ile başta borç (GSYİH’ye oranı) olmak üzere diğer ekonomik, yapısal ve kurumsal değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği regresyon analizinin tahmin sonuçları verilmektedir. Bu regresyon analizinin örneklem aralığı, -yıllık veriler nezdinde- 1986-2017 yıllarını kapsamakta ve tabloda bu örnekleme bağı olarak dört farklı spesifikasyon yer almaktadır.

Tabloda yer verilen R-kare, Düzeltilmiş R-kare ve F istatistiği gibi göstergelerin yanı sıra varsayım testlerinin de göz önünde bulundurulmasıyla birlikte (2) numaralı spesifikasyonun en güçlü model olduğu görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulguların değerlendirilmesi adına bu spesifikasyondan faydalanılmıştır.

Tablo 4: Türkiye'nin Mali Reaksiyon Fonksiyonu, 1986-2017

Spesifikasyonlar =>	(1)	(2)	(3)	(4)
<b>Gecikmeli borç</b>	0.0706* (1.7940)	0.0796** (2.1369)	0.0775* (2.0581)	0.0883** (2.2119)
<b>Gecikmeli borç karesi</b>	-0.0031* (-1.9696)	-0.0032** (-2.1913)	-0.0028* (-1.8041)	-0.0033* (-1.9800)
<b>Çıktı açığı</b>	0.0888 (1.2889)	0.1309* (1.9282)	0.1398* (2.0147)	0.1418* (2.0100)
<b>Kamu harcamaları açığı</b>	-0.2149** (-2.0642)	-0.3437*** (-3.0043)	-0.3696*** (-3.0807)	-0.3252** (-2.5506)
<b>Dış ticarete açıklık</b>		-0.1530** (-2.2397)	-0.1695** (-2.3539)	-0.1610** (-2.1847)
<b>Yaş bağımlılık oranı</b>		-0.1647* (-1.7868)	-0.1918** (-1.9348)	-0.1984* (-1.8248)
<b>Enflasyon</b>				0.0036 (0.3055)
<b>Politik istikrar</b>			-0.0259 (-0.7864)	-0.0452 (-1.2148)
<b>IMF kredileri</b>				0.6865 (1.0947)
<b>Sabit katsayı</b>	0.2516 (0.8879)	15.3758* (2.0027)	19.0828** (2.1053)	19.9428** (2.1297)
<b>R-kare</b>	0.2842	0.4209	0.4367	0.4733
<b>Düz. R-kare</b>	0.1697	0.2698	0.2575	0.2362
<b>F istatistiği</b>	2.4814*	2.7858**	2.4365*	1.9968*
<b>LM Test (1)</b>	0.8940 [0.3444]	2.3880 [0.1223]	1.5200 [0.2176]	0.9245 [0.3363]
<b>LM Test (2)</b>	3.2856 [0.1934]	4.7850 [0.0914]	4.4607 [0.1075]	4.9416 [0.0845]
<b>LM Test (3)</b>	4.5543 [0.2075]	5.6711 [0.1288]	5.2511 [0.1543]	6.1966 [0.1024]
<b>BPG Testi</b>	4.3402 [0.3619]	4.252671 [0.6425]	4.4866 [0.7223]	4.5896 [0.8685]

**Not:** Bağımlı değişken, birincil dengenin GSYİH'ye oranıdır. Parantez içindeki değerler, t istatistik değerlerini; \*\*\*, \*\* ve \* ise yüzde 1, 5 ve 10 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir. *LM Testi için değerler*, N\*R-kare (N=gözlem) değerlerini; *BPG (Breusch-Pagan-Godfrey) Testi için değerler*, ölçeklendirilmiş açıklanan kareler toplamını göstermektedir. Her iki test için verilen köşeli parantez içindeki değerler ise ki-kare olasılık değerlerini göstermektedir.

Tabloda yer alan dört farklı spesifikasyonun tamamında kuadratik (ikincil dereceden) fonksiyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık, %5'lik düzeyle birlikte (2) numaralı spesifikasyonda daha güçlüdür. Bu modelde yer alan bulgulara göre, birincil dengenin artan borç seviyesine karşı başlarda pozitif bir tepki verdiği (borçta meydana gelen artış, birincil dengeyi yaklaşık olarak %8 civarında artırmaktadır); sonrasında ise bu tepkinin negatife döndüğü görülmektedir (borçta meydana gelen bir artış karşısında birincil denge, yaklaşık olarak %0,3 civarında azalmaktadır). Bulgular göstermektedir ki birincil dengenin gecikmeli borca tepkisi, borç seviyesine bağlı olmaktadır. Buna göre söz konusu tepkinin, borç oranının artması ile birlikte azalış gösterdiği görülmektedir. Bir başka ifadeyle Türkiye'de hükümetler, makul (düşük) borç seviyelerinde artan borca karşı birincil dengelerini artırırken; borç seviye-

sinin belirli bir noktaya gelmesinden sonra -mali yorgunluğa bağlı olarak- birincil dengedeki bu artışı sağlayamamaktadırlar.

Türkiye için ortaya çıkan doğrusal olmayan bu tepki formu (kuadratik fonksiyon), literatüre uygun olmayan bir bulgu konumundadır. Çoğunlukla gelişmiş ülkeler için yapıldığı görülen ampirik çalışmalarda (Bohn, 1998, 2008; IMF, 2003; Abiad & Ostry, 2005; Celasun vd., 2007; Mendoza & Ostry, 2008; Ostry vd., 2010; Zandi vd., 2011; Bastos & Pineda, 2013; Ghosh vd., 2013; Hajnovic & Zeman, 2013; Nerlich & Reuter, 2015) bu tepki formunun genellikle kübik fonksiyon şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Söz konusu ülkelerde birincil dengenin borca olan tepkisinin başlarda negatif, sonrasında pozitif ve daha sonrasında ise mali yorgunluğa bağlı olarak negatife döndüğü görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye için tepkinin doğrudan pozitif olarak başladığı görülmektedir. Aradaki bu farklılık ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile ilişkilendirilebilir.<sup>7</sup>

Diğer belirleyiciler için ise büyük oranda makul ve eski çalışmalara paralel bulgular gözlemlenmiştir. Örneğin, birincil dengenin çıktı açığına tepkisini temsil eden katsayıların literatüre uygun olarak pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre çıktı açığında meydana gelen bir artışın, birincil dengede yaklaşık olarak %13'lük bir artışı beraberinde getirdiği gözlemlenmektedir. Bu durum, birincil dengenin GSYİH'deki pozitif dalgalanmalardan olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir (ya da tam tersi). Bir başka ifadeyle Türkiye'de hükümetler ekonomide yaşanan canlanma dönemlerinde birincil dengelerini artırmaktadırlar.

Kamu harcamaları açığı değişkeninin katsayılarının literatüre uygun olarak negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre kamu harcamaları açığında meydana gelen bir artışın, birincil dengede yaklaşık olarak %34'lük bir azalışa sebep olduğu görülmektedir (bu tepki, tüm açıklayıcı değişkenler arasındaki en güçlü tepkidir). Bu durum, birincil dengenin kamu harcamalarındaki geçici artışlardan (örneğin, askeri harcamalar ya da doğal afetler sonucu başvuru harcamalar) olumsuz etkilendiğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle Türkiye'de hükümetler, geçici harcamaların (özellikle de cari harcamalar) artması durumunda bu harcamalara eşanlı bir finansman kaynağı bulamamakta ve birincil dengelerini azaltmak zorunda kalmaktadırlar.

Dış ticarete açıklık değişkeni katsayısının ise önceki çalışmalara paralel bir şekilde istatistiksel olarak anlamlı olmasına rağmen, katsayının negatif değer taşıması, oldukça ilginç bir sonucu temsil etmektedir. Buna göre dış ticarete açıklıkta meydana gelen bir artış, birincil dengeyi yaklaşık olarak %15 civarında azaltmaktadır. Neredeyse tamamı gelişmiş ülkeler için yapılan önceki çalışmalarda bu katsayının pozitif olduğu görülmektedir. Dolayısıyla aradaki bu fark yine farklı gelişmişlik düzeyine bağlanabilir. Ancak bunun yanında Türkiye'nin taşıdığı olduğu yapısal ekonomik özellikler de elde edilen bu bulguyu açıklar niteliktedir. Türkiye'de artan dış ticaret hacmine paralel olarak cari açığın da git gide büyümesi söz konusudur. Büyüyen cari açığın kamu mali dengelerini olumsuz etkilemesi ise kaçınılmazdır. Nihayetinde bulgular göstermiştir ki Türkiye'de hükümetler birincil dengeyi şekillendirirken dış ticaret hacminin büyümesinden olumsuz etkilenmektedirler.

---

<sup>7</sup> Gelişmiş ülkeler, oldukça düşük borç seviyelerinde, sahip oldukları istikrarlı büyümenin borç servisinin ödenmesi noktasında gösterdiği olumlu katkıya bağlı olarak artan borca birincil dengeleri ile bir tepki vermeyi gerek görmemektedir. Ancak daha yüksek borç seviyelerinde, artan borç servisinin birincil denge ile dengelenmesi ihtiyacı hâsıl olmakta ve bu ülkeler bu doğrultuda bir mali davranış sergilemektedir. Diğer taraftan görülmektedir ki Türkiye'de borcun en düşük seviyesinden itibaren borç servisinin karşılanması konusunda başvuru ilk kaynak birincil dengedir.

Yaş bağımlılık oranı değişkeni katsayısının önceki çalışmalarda elde edilen farklı bulgulara paralel bir şekilde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre yaş bağımlılık oranında meydana gelen bir azalışın, birincil dengede yaklaşık olarak %16 civarında bir artışı beraberinde getirdiği gözlemlenmektedir. Bu durum, birincil dengenin yaş bağımlılık oranındaki azalıştan (artıştan) olumlu (olumsuz) etkilendiğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle Türkiye’de hükümetler, ekonominin çalışan nüfusun artışından olumlu etkilenmesi sonucu daha güçlü bir birincil denge performansı göstermektedir.

Enflasyon, politik istikrar ve IMF kredileri değişkenlerinin katsayılarının önceki çalışmalarda elde edilen farklı bulgulara paralel bir şekilde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durum, birincil dengenin enflasyondan, politik istikrardan ve IMF kredilerinin varlığından etkilenmediği anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle TÜFE enflasyonu, politik gelişmeler ve IMF ile imzalanan stand-by anlaşmaları sonucu elde edilen finansmanın, Türkiye’de mali denge üzerinde bir etkisinin olmadığı gözükmektedir. Politik istikrarın böyle bir etkiye sahip olmamasının ilginç olduğu söylenebilir. Çünkü politik istikrarın, hükümetlerin mali disiplin ile birlikte göstereceği birincil denge performansı üzerinde bir olumlu etki oluşturacağı beklentisi oldukça makul bir beklentidir.

## 6. Sonuç

Birincil dengenin, Türkiye’de borç/GSYİH oranındaki artışların önüne geçilmesinde önemli bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Türkiye’de hükümetler, borç arttıkça yükümlülüklerini birincil fazla vererek veya verilen birincil fazlaları artırarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Ancak bunun her zaman için geçerli olmadığı görülmektedir. Türkiye’de hükümetler, borç seviyesinin belirli bir noktadan sonra mali yorgunluğa bağlı olarak borç seviyesindeki artış kadar birincil fazla verememektedirler. Bu durumda, borçların sürdürülebilirliği için özelleştirme gibi diğer gelir artırıcı mali politikalara başvurulduğu söylenebilir.

Hal böyle olunca, Türkiye’de birincil dengenin etkilendiği diğer faktörler de oldukça önemli hale gelmektedir. Çünkü birincil dengeyi olumlu olarak etkileyen faktörlerin güçlendirilmesi ya da olumsuz olarak etkileyen faktörlerin gücünün zayıflatılması ya da ortadan kaldırılması, birincil denge ile karşılanabilecek borç eşliğini yukarı çekebilecektir. Dolayısıyla Türkiye’de birincil dengeyi olumlu/olumsuz olarak etkileyen faktörlerin iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de GSYİH’deki dalgalanmaların, birincil dengeyi etkileyen faktörlerden bir tanesi olduğu söylenebilir. Türkiye’de birincil dengenin ekonomideki canlanma dönemlerinden olumlu etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu dönemler, borç stokunun etkili bir şekilde azaltılabilmesi adına önemli bir fırsatı bünyesinde barındırmaktadır.

Diğer taraftan Türkiye’de birincil dengeyi en çok etkileyen (%34) faktörün, savaş, doğal afet vb. olağanüstü zamanlarda ortaya çıkan geçici kamu harcamalarının olduğu görülmektedir. Bu tür dönemlerde yapılan nihai tüketim harcamaları, Türkiye’de birincil açıkların verilmesine ya da verilen birincil fazlaların zorunlu olarak azaltılmasına neden olan baş sebeplerden bir tanesidir. Görülmektedir ki bu harcamaların ortaya çıkması ile birlikte eşanlı bir finansman kaynağı bulunamamakta ve birincil denge araçlarına başvurulmaktadır. Bu durumdan Türkiye’nin zor zamanlar için uygulamaya koyabileceği bir mali planının olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu tür durumlarda kullanılmak üzere her zaman için kullanılabilir bir mali alanın varlığı bu açıdan oldukça elzemdir.

Ülkelerin birincil dengesinin artan dış ticaret hacminden olumlu etkilenmesi beklenmektedir. Ancak Türkiye için durum oldukça farklıdır. Türkiye’de hükümetlerin vermiş olduğu birincil

dengelerin, artan dış ticaret hacminden olumsuz olarak etkilendiği görülmektedir. Bunun en temel sebebinin ise artan dış ticaret hacmine paralel olarak artış gösteren yüksek düzeylerdeki cari açığın olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Türkiye, verilen birincil fazla düzeyini koruyabilmek adına yüksek düzeylerde seyreden cari açık problemini yapısal sorun olmaktan çıkarmalıdır. Aksi takdirde bu durum, tüm ekonomiyi olumsuz etkileyebilecek mali riskleri beraberinde getirebilecektir.

Aynı zamanda Türkiye'nin, sahip olduğu genç nüfustan mümkün olduğunca faydalanmaya çalıştığı görülmektedir. Türkiye'deki üretken nüfusun artış göstermesinin, ekonomide ortaya çıkardığı olumlu etkiye paralel olarak birincil dengede de olumlu katkılara sahip olduğu söylenebilir. Ancak özellikle genç işsizlik oranı dikkate alındığında bu anlamda elde edilebilecek daha büyük kazançların olduğu ortadadır. İstihdam alanlarının çeşitlendirilmesi amacıyla verilebilecek teşvikler ile birlikte genç nüfusun istihdama katılımı daha büyük oranlarda sağlanabilir. Bu durum, üretim artışına paralel olarak verilen birincil fazla düzeyini de olumlu etkileyecektir.

Nihayetinde Türkiye'de hükümetlerin vermiş olduğu birincil dengenin aslında sahip olunan ekonomik özelliklere paralel bir şekilde belirlendiği görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, genel anlamda yaşanan ekonomik sıkıntıların aynı zamanda birincil denge düzeyini de olumsuz etkilediği görülmektedir (ya da tam tersi). Ekonomik daralmalar, yüksek derecelerde görülen cari açık probleminin varlığı, öngörülemeyen durumlar için gerekli olan mali alanın yokluğu ya da gitti gide yaşanan nüfus, bu sıkıntılardan bazılarıdır. Dolayısıyla Türkiye'de hükümetler, mümkün olan her fırsatta sözü geçen yapısal sorunlarından kurtulmak için çaba sarf etmelidirler.

## Kaynaklar

- Abiad, Abdul; Ostry, Jonathan (2005), "Primary Surpluses and Sustainable Debt Levels in Emerging Market Countries", *IMF Policy Discussion Paper*, PDP/05/6: 1-18.
- Barro, Robert (1979), "On the determination of the public debt", *Journal of Political Economy*, C.87, S.5: 940-971.
- Bastos, Fabiano; Pineda, Emilio (2013), "Fiscal Space of Brazilian States", *Inter-American Development Bank Discussion Paper*, IDB-DP-310: 1-20.
- Bohn, Henning (1998), "The Behavior of U.S. Public Debt and Deficits", *The Quarterly Journal of Economics*, 949-963.
- Bohn, Henning (2008), "The Sustainability of Fiscal Policy in the United States", *CESifo Working Paper Series*, 1446: 15-49.
- Celasun, Oya; Debrun, Xavier; Ostry, Jonathan (2007), "Primary Surplus Behavior and Risks to Fiscal Sustainability in Emerging Market Countries: A "Fan-Chart" Approach", *IMF Staff Papers*, Vol.53, No.3: 401-425.
- Ghosh, Atish; Kim, Jun; Mendoza, Enrique; Ostry, Jonathan; Qureshi, Mahvash (2013), "Fiscal Fatigue, Fiscal Space and Debt Sustainability in Advanced Economies", *The Economic Journal*, 123: F4-F30.
- Gujarati, Damodar; Porter, Dawn (2012), *Temel Ekonometri (Ümit Şenesen ve Gülay Günlük Şenesen, Çev.)*, İstanbul: Literatür Yayınları (2009).
- Hajnovič, Frantisek; Zeman, Juraj (2013), "Fiscal Space in the Euro Zone", *Narodna Banka Slovenska*, Vol.21, No.2: 9-14.
- International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu) (2003), "Public Debt in Emerging Markets: Is it Too High?", *World Economic Outlook*, 113-152.
- Knack, Stephen; Keefer, Philip (1995), "Institutions and Economic Performance: Cross Country Tests Using Alternative Institutional Measures", *Economics and Politics*, C.7, S.3: 207-227.
- Lee, Junsoo; Strazicich, Mark C. (2003), "Minimum Lagrange Multiplier Unit Root Test with Two Structural Breaks", *Review of Economics and Statistics*, 85(4): 1082-1089.
- MacKinnon, James G. (1996), "Numerical Distribution Functions for Unit Root and Cointegration Tests", *Journal of Applied Econometrics*, Vol. 11, No. 6: 601-618.
- Mendoza, Enrique; Ostry, Jonathan (2008), "International Evidence on Fiscal Solvency: Is Fiscal Policy "Responsible"?", *Journal of Monetary Economics*, 55: 1081-1093.
- Nerlich, Carolin; Reuter, Heinrich (2015), "Fiscal Rules, Fiscal Space and Procyclical Fiscal Policy", *European Central Bank Working Paper Series*, No.1872: 1-30.
- Ostry, Jonathan; Ghosh, Atish; Kim, Jun; Qureshi, Mahvash (2010), "Fiscal Space", *IMF Staff Position Note*, SPN/10/11: 1-24.
- Park, Seok Gil (2012), "Quantifying Impact of Aging Population on Fiscal Space", *IMF Working Paper*, WP/12/164: 1-24.
- Sevüktekin, Mustafa; Nargeleçekenler, Mehmet (2010), *Ekonometrik Zaman Serileri Analizi – Eviews Uygulamalı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Wooldridge, Jeffrey Marc (2013), *Ekonometriye Giriş - Modern Yaklaşım* (Ebru Çağlayan, Çev.), Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık (2009).
- Zandi, Mark; Cheng, Xu; Packard, Tu (2011), "Fiscal Space", *Moodys Analytics Special Report*, 1-17.
- Zivot, Eric; Andrews, Donald (1992), "Further Evidence on the Great Crash, the Oil-Price Shock, and the Unit-Root Hypothesis", *Journal of Business & Economic Statistics*, Vol. 10, No. 3: 251-270.



### Ek: Seriler Üzerinde İki Yapısal Kırılmalı Birim Kök Testinin Uygulanması

Çalışmada kullanılan serilerin durağan olup olmadıklarının sınanması için kullanılan ADF, PP ve KPSS gibi geleneksel birim kök testleri, serilerin bünyesinde barındırdıkları yapısal kırılmaları dikkate almamaktadırlar. Bu durum, aslında durağan olan bazı serileri durağan değilmiş gibi gösterebilmektedir. Hal böyle olunca zaman serisi yönteminden faydalanılan çalışmada başvurulan serilerin, aynı zamanda yapısal kırılmalı birim kök testlerine tabi tutulması ihtiyacı baş göstermiştir.

Çalışmada -Türkiye için- yer alan örneklem dönemi, 1986-2017 yıllarını kapsamaktadır. Serilerin yapısı açısından bakıldığında bunun önemi, bu tarihler arasında Türkiye’de yaşanan 1999, 2001 ve 2008 yıllarındaki krizler gibi önemli olayların yer almasıdır. Dolayısıyla bu tarihler arasında birden fazla muhtemel yapısal kırılmanın olabileceği söylenebilir. Hal böyle olunca serilerin birim kök sınaması için tek kırılmayı dikkate alan testlerden [Zivot & Andrews (1992) gibi] ziyade, iki yapısal kırılmalı birim kök testlerinden birinin [Lee & Strazicich (2003)] kullanılmasına dikkat edilmiştir.

Lee & Strazicich (2003), bir içsel iki-kırılmalı Langrange Çarpanı [Langrange Multiplier (LM)] birim kök testi geliştirmişlerdir. Bu test, hem boş (null) hem de alternatif hipotez altında yapısal kırılmaları dikkate almaktadır. Dolayısıyla bu teste göre, boş hipotezin reddedilmesi, serinin açıkça trend durağan olduğunu göstermektedir. Buna göre seriler, muhtemel yapısal kırılma olasılıkları dikkate alınarak Lee & Strazicich (2003) iki yapısal kırılmalı birim kök testine tabi tutulmuştur. Bu testin sonuçları, Tablo A1’de yer almaktadır.

Tablo A1: Lee & Strazicich (2003) İki Yapısal Kırılmalı Birim Kök Testi Sonuçları<sup>8</sup>

Değişkenler	Min. Test İstatistiği	Kritik Değerler (%1)	Kritik Değerler (%5)	Birinci-İkinci Kırılma Tarihleri
Birincil denge/GSYİH	-5,2563 (2)	-6,9780	-6,2880	1998 2007
Birincil denge/GSYİH (birinci düzeyde)	-6,8535*** (0)	-6,7500	-6,1080	1994 2000
Borç/GSYİH	-9,5846*** (3)	-6,8210	-6,1660	1999 2005
Çıktı açığı	-6,4926** (3)	-6,6910	-6,1520	1999 2013
Kamu harcamaları açığı	-6,1139** (4)	-6,7500	-6,1080	1994 2001
Dış ticarete açıklık	-6,7565** (7)	-6,9320	-6,1750	2007 2014
Enflasyon	-6,5575** (2)	-7,0040	-6,1850	1993 2006
Yaş bağımlılık oranı	-7,3148*** (4)	-6,7500	-6,1080	1995 1998
Politik istikrar	-8,1725*** (6)	-6,8630	-6,2680	2003 2006

Not: Kritik değerlere, Lee & Strazicich (2003)’ten ulaşılmıştır. Parantez içindeki değerler, gecikme uzunluğunu ifade etmektedir. \*\*\*, \*\* ve \* ise yüzde 1, 5 ve 10 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir.

Tablo A1’de yer alan sonuçlara göre, borç/GSYİH, yaş bağımlılık oranı ve politik istikrar değişkenleri için %1 anlamlılık düzeyinde; çıktı açığı, kamu harcamaları açığı, dış ticarete açıklık ve enflasyon değişkenleri için ise %5 anlamlılık düzeyinde yapısal kırılmalı birim kök boş hipo-

<sup>8</sup> Söz konusu sonuçlar, Lee & Strazicich (2003) iki-kırılmalı LM birim kök testlerinde kullanılan hem düzeyde hem eğimde kırılmaya izin veren modelin sonuçlarıdır.

tezi reddedilmektedir. Dolayısıyla tüm bu serilerin düzeyde durağan olduğunu söylemek mümkündür. Birincil denge/GSYİH değişkeni için ise birinci düzeyde, yapısal kırılmalı birim kök boş hipotezinin %1 anlamlılık seviyesinde reddedildiği görülmektedir. Bu bulgu, birincil denge/GSYİH değişkeninin birinci düzeyde durağan olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, ana metinde yer alan ADF, PP ve KPSS geleneksel birim kök test sonuçlarını büyük oranda destekler niteliktedir. Şöyle ki hem bu geleneksel testlerin sonuçları hem de Lee & Strazicich (2003) iki yapısal kırılmalı birim kök testi sonucuna göre, birincil denge/GSYİH değişkeni birinci düzeyde durağan iken; diğer tüm seriler, düzeyde durağandır. Yalnızca borç/GSYİH değişkeni için birim kök testleri sonuçları arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir. Geleneksel birim kök testlerine göre birinci düzeyde durağan olan bu seri, Lee & Strazicich (2003) iki yapısal kırılmalı birim kök testine göre düzeyde durağandır. Bu farklılık, ana modelin yeniden tahmin edilmesini gerekli hale getirebilir.

Ancak bu aşamada Tablo A2'den görüleceği üzere -yalın haliyle- modelde yer verilen değişkenin bünyesinde bir sorunu barındırdığı tespit edilmiştir. Buna göre değişken, modelde çoklu doğrusal bağlantı problemine işaret eden yüksek VIF değerlerine (Centered VIF>10) sahiptir. Dolayısıyla bu sorunun giderilmesi adına söz konusu değişken de birinci farkı alınarak modele dâhil edilebilir. Böylelikle ana metinde yer verilen modelden yani Türkiye'nin mali reaksiyon fonksiyonunun regresyon tahmininden elde edilen bulgularda bir farklılığın olmayacağını söylemek doğru olacaktır.

*Tablo A2: Değişkenlerin VIF Değerleri*

Değişkenler	Varyans Katsayısı	Uncentered VIF	Centered VIF
Gecikmeli borç	0.045238	1338.837	75.65073
Gecikmeli borç karesi	4.40E-06	328.5667	70.36001
Çıktı açığı	0.005788	1.338614	1.335446
Kamu harcamaları açığı	0.015688	1.887277	1.885519
Dış ticarete açıklık	0.005045	107.7126	5.414115
Enflasyon	0.000231	9.458915	3.898797
Yaş bağımlılık oranı	0.014923	755.7534	9.707886
Politik istikrar	0.002026	113.6846	1.913533
IMF kredileri	0.474345	2.970170	1.724615
Sabit katsayı	85.30678	1273.763	NA

## Extended Summary

### Factors Affecting Primary Balance in Turkey

In this paper, it is aimed to examine empirically determinants of primary balance in Turkey. Do governments respond to public debt through primary balance in Turkey? If so, is this reaction the same at all debt levels or does it differ at various debt levels? What are the determinants of primary balance other than debt in Turkey? The study investigates the answers to these questions. It is difficult to say that the empirical investigation about the relationship between primary balance and public debt dates back to very old years. For the first time, in 1998, Henning Bohn adapted this form of response function on primary balance to identify the relationship between fiscal policies and some economic variables.

Variables of primary balance to GDP (in percent), debt to GDP (in percent), output gap, government expenditure gap, trade openness, inflation [consumer price index (CPI)], age dependency, political stability and IMF arrangements are used while estimating Turkey's the reaction function from 1986 to 2017. These variables in the function have time series features. Whether a time series variable is non-stationary (whether it has a unit root) should be tested with unit root tests. Because non-stationary series (it has a unit root) cause mistake results. Accordingly, time series variables in the function are tested in this respect through traditional unit root tests [Augmented Dickey-Fuller (ADF), Phillips-Perron (PP), Kwiatkowski, Phillips, Schmidt and Shin (KPSS)] and two structural break unit root test [Lee-Strazicich (2003)]. And some variables are edited according to these test results. In addition to, the model is tested in terms of assumptions. Because it needs to be able to estimate the reaction function through Ordinary Least Squares (OLS) method. According to this, problems of multicollinearity, autocorrelation and heteroscedasticity are tested through Variance Inflation Factor (VIF) values, Breusch-Godfrey Test (LM Test) and Breusch-Pagan-Godfrey (BPG) Test in the model. And the function is edited according to these test results. Finally, the model is crated according to all of these results and estimated Turkey's fiscal reaction function by using annual data between 1986-2017 through OLS method.

Our findings show that series of primary balance to GDP (in percent) and debt to GDP (in percent) have a unit root at the level. For this reason, it is included the first difference of these series to the model (these series are stationary at first difference level). On the other hand, series of output gap, government expenditure gap, trade openness, inflation (CPI), age dependency and political stability have not a unit root. In other words, these series are stationary at the level. In addition to, according to VIF values and results of LM Test and BPG Test, problems of multicollinearity, autocorrelation and heteroscedasticity are not found in the model. The findings obtained from the model show that the primary balance reacts positively to the increase in debt in Turkey. But this reaction decelerates with the increase in the debt stock due to fiscal fatigue. In addition, the primary balance reacts positively output gap and negatively government expenditure gap, age dependency and trade openness. On the other hand, inflation (CPI), political stability and IMF arrangements are not statistically significant. These findings are largely reasonable and parallel to previous studies.

Consequently, when the debt burden increases, governments are unable to generate primary surplus as much as the increase in debt level due to fiscal fatigue in Turkey. In this case, it can be said that other income-enhancing fiscal policies, such as privatization, are applied for the payment of debts. But, these methods are not a true for the sustainability of debts and this may be lead to default. It is seen that the primary balance is positively affected by the recovery periods in the economy. Therefore, these periods represent an important opportunity for the debt stock to be reduced significantly and governments should pay special attention to these periods in Turkey. In addition, it is seen that temporary expenditures put the government in a difficult situation. The reason for this, governments cannot find a simultaneous source of funding and resort to primary balance tools. In this case, governments should have a fiscal plan can be put into practice in difficult times in Turkey. Therefore, the existence of a fiscal space for use in such cases is always essential in this respect. High current account deficit affects negatively primary balance in Turkey. Therefore, Turkey should solve the problem of high current account deficit to maintain primary surplus. Otherwise, this structural problem may bring along fiscal risks that may adversely affect the whole economy. Turkey is quite young and dynamic population. Primary balance reacts positively to this feature. Therefore, the participation of the young population in employment should be provided at greater rates. For this, incentives should be provided in order to diversify the employment areas. Thus, primary balance will be positively affected in parallel with the increase in production.

## Türkiye’de Bir Yönetim Danışmanı: *Urwick Orr and Partners* ve Türk Hava Yolları’ndaki Danışmanlık Faaliyetleri (1967-1971)<sup>1</sup>

Akansel Yalçınkaya<sup>2</sup>

**Türkiye’de Bir Yönetim Danışmanı: *Urwick Orr and Partners* ve Türk Hava Yolları’ndaki Danışmanlık Faaliyetleri (1967-1971)**

**Öz**

Bu çalışmada, Urwick Orr and Partners’ın Türk Hava Yolları’na yönelik 1967 ile 1971 yılları arasındaki danışmanlık faaliyetleri incelenmektedir. Bu amaçla, Urwick Orr and Partners’ın Türk Hava Yolları’na yönelik danışmanlık faaliyetlerini derinlemesine analiz etmeye imkân veren tarihsel bir anlatı analizi kurulmuştur. Çalışmanın amacına ulaşmak için aralarında arşiv malzemeleri, çok çeşitli metinler ile gazete haberlerinin olduğu çeşitlendirilmiş bir veri seti derlenmiştir. Danışmanlık faaliyetlerinin bağlam, içerik ve kapsamını keşfetmek için çalışmada anlatı analizi kullanılmıştır. Çalışma sonuçları, söz konusu danışmanlık faaliyetlerinin Kamu İktisadi Teşebbüsleri’ne yönelik daha geniş kapsamlı bir rasyonalizasyon projesinin bir parçası olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim danışmanlığı, yönetim bilgisi transferi, Urwick Orr and Partners, Türk Hava Yolları

**A Management Consultant in Turkey: *Urwick Orr and Partners* and Its Consulting Services to Turkish Airlines (1967-1971)**

**Abstract**

This study examines the consulting services of Urwick Orr and Partners to Turkish Airlines from 1967 to 1971. For this purpose, a historical narrative approach is constructed to allow for in-depth analysis of consulting services of Urwick Orr and Partners to Turkish Airlines. To reach the aim of the study, the data are gathered from multiple sources that include archival materials, various kinds of text and commentary and archival articles of newspapers. Narrative analysis is used in this study to explore the context, content and scope of consulting services. Research results show that, this consulting service considered as a part of rationalization project of State Economic Enterprises in Turkey.

**Keywords:** Management consulting, Transfer of management knowledge, Urwick Orr and Partners, Turkish Airlines

### 1. Giriş

Tarihsel olarak kökenleri endüstri devrimine dayandırılan yönetim danışmanlığı ve bu hizmeti veren danışmanların, yönetim kavramının tarihsel gelişimindeki diğerleri işletme okulları ve iş dünyasına yönelik medya olmak üzere en önemli üç aktörden biri olduğu belirtilmektedir (Engwall vd., 2016). Yönetim bilgisinin üretimi ve yayılımına benzer şekilde (Üsdiken, 2014), yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin de doğdukları bir merkez ve transfer edildikleri bazı çevreler bulunmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’nin çoğunlukla uygulamaya dönük ve akademik yönetim bilgisini merkez ülkelerden ithal eden bir çevre ülkesi olduğu da zikredilmektedir (Özen, 2014). Bu noktadan hareketle, yönetim ve örgüt araştırmaları yazınında bir çevre ülke olarak Türkiye’ye akademik yönetim bilgisinin (Üsdiken, 1996; Üsdiken ve Çetin, 2001; Üsdiken, 2004) ve bazı yönetim uygulamalarının (Özen ve Berkman, 2007; Erçek ve Say, 2008) transferine ilişkin zengin bir bilgi birikimi yanında; ana odak olarak yönetim danışmanlığını almamakla birlikte bu hususa ilişkin içeriğe sahip birkaç istisna (Özen Aytumur, 2010; Topal vd., 2012) dışında, özellikle

<sup>1</sup> Bu çalışma, 9 Nisan 2018 tarihinde İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından düzenlenen I. İşletme ve Yönetim Tarihi Konferansı’nda sunulmuş olan özet bildirden geliştirilerek ve gözden geçirilerek üretilmiştir. Çalışmayı gerçekleştirirken bazı eserlere ulaşmada yardımlarını gördüğüm Kalkınma Bakanlığı Kütüphanesi’nden Can Armutçu’ya, mülakat teklifimi kabul ederek görüşlerini paylaşan Türk Sevk ve İdare Derneği’nin eski mensupları Ergun Zoga, Ege Cansen ve Ali İhsan Poyraz’a ve değerli görüş, öneri ve eleştirileri için çalışmanın anonim iki hakemine ve editöryel katkı ve destekleri için dergi editörlüğüne çok teşekkür ederim.

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü. akansel.yalcinkaya@medeniyet.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0002-7843-0612>

yönetim danışmanları tarafından gerçekleştirilen yönetim bilgisi ithaline yönelik görgül ilginin daha düşük düzeyde kaldığı söylenebilir. Bu husus, hele ki daha erken dönemlere ilişkin Türkiye'deki örgütlere yönelik danışmanlık faaliyetleri ve yönetim danışmanlığı mekanizması aracılığıyla gerçekleştirilen yönetim bilgisi transferine ilişkin tarihsel sınamalar söz konusu olduğunda daha da belirginleşmektedir.

Bu çalışmada, söz konusu bu ihmal edilmişliği bir nebze olsun gidermek üzere, bir çevre ülke olarak Türkiye'de görece daha erken denilebilecek dönemlerde bir yönetim öncüsü (Brech vd., 2010) olarak anılan *Lyndall F. Urwick*'in kurucu ortaklarından biri olduğu ve o dönem ülkesindeki önde gelen yönetim danışmanlığı şirketlerinden biri olan (Engwall vd., 2016) *Urwick Orr and Partners*'ın 1967 ile 1971 yılları arasında Türk Hava Yolları'ndaki danışmanlık faaliyetleri inceleme konusu yapılmıştır. Çalışma, incelemeye temel teşkil eden kuramsal yaklaşımın ele alındığı bir bölüm ile devam edecek olup; hemen ardından incelemenin hangi yazına yaslandığına yönelik izahat verilecektir. Bunun devamında, incelemeye ilişkin yöntemsel tercihlerin detaylandırıldığı bölümün ardından; söz konusu danışmanlık faaliyetlerinin ortaya çıktığı bağlam ile bu süreçte etkili aktörler ele alınacak ve danışmanlık faaliyetlerinin içeriği ile sonuçları değerlendirilerek çalışma sona erecektir.

## 2. Kuramsal Çerçeve: Yönetim Bilgisinin Yayılımı

Her bilimsel disiplinde olduğu gibi, yönetim ve örgüt araştırmaları alanında da kuramların üretilip kendi bağlamları dışına transfer edildiği bir merkez ile söz konusu bu kuramları transfer eden çevreler bulunmaktadır (Özen, 2014). Yönetim ve örgüt çalışmaları bağlamında, merkez ve çevre kavramlarını tanımlamak için öncelikle söz konusu bu kavramları birbirleriyle ilişkili olarak incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda, ilginç bir şekilde çevreyi tanımlamak için merkezin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre, merkez, ilgili alandaki ana bilgi üretimini yapan ve dünya genelindeki etkinin ana kaynağı şeklinde ele alınırken (Alatas, 2003); yönetim ve örgüt araştırmaları ve özellikle de yönetim bilgisinin yayılımı bağlamında düşünüldüğünde, yazında tek bir merkezin bulunduğu ve bunun da ABD olduğu zikredilmektedir (Kipping vd., 2004; Engwall, 2007). Yönetim ve örgüt araştırmaları alanı, genelde 1970'lerden sonra koşul bağımlılık kuramına karşı olarak ortaya çıkan ve genellikle Kuzey Amerika kökenli kuramların etkisi ile şekillendiği için; yönetim ve örgüt yazınına egemen anlayışın, daha çok Avrupa ve Amerika kökenli olmak üzere; özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında Amerikan etkisi ve egemenliğinin tüm dünyada daha da ön plana çıktığı söylenebilir (Üsdiken, 1996). Dahası, 20. yüzyıl boyunca, ABD'nin yönetim bilgisinin ana üreticisi ve daha da önemlisi ana dağıtıcısı (*diffuser*) olduğu dahi vurgulanmaktadır (Guillén, 1994). ABD'nin önder konumunun güçlenmesinde o dönemde Amerikan şirketlerinin başarılarının payı olmuştur. Buna göre, savaş sonrasında Amerikan yardımıyla yeniden kurulan Batı Avrupa'da, Amerikalıların yönetim modellerinin üstünlüğü hiçbir tartışma götürmemiştir (Üsdiken ve Selekler, 1996:263). Bununla birlikte, merkez-çevre ayrımının bağlamsal kesinliğinin yanında merkezden çevreye doğru süregiden bir süreklilik (*continuum*) arz ettiği; bu bağlamda da ABD gibi merkezler, Büyük Britanya gibi yarı merkez veya ikincil çevreler (Üsdiken, 2007; Üsdiken ve Wasti, 2009) ile birlikte bunların dışında da Türkiye gibi (Özen, 2014) çevre ülkelerin bulunduğu söylenmektedir.

Küresel yönetim bilgisinin coğrafi konumu böyle iken, yönetim bilgisinin üretildiği bağlamlardan diğer bağlamlara doğru yayılımı önem arz etmekte; ve fakat daha endüstrileşmiş ve gelişmiş ülkelere yönetim bilgisinin yayılımına ilişkin var olan literatüre karşın, çevre ülkelere söz konusu bilginin transferine yönelik yazının henüz emekleme döneminde olduğunun altı çizilmektedir (Kipping vd., 2008:12). Yönetim bilgisinin merkezden çevreye transferini incelemek

için farklı yaklaşımlar arasında transfer sürecinde bilgiyi ihraç ve ithal eden taşıyıcıları öne alan (Djelic, 2001; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002; Djelic ve Sahlin-Andersson, 2006) aktör merkezli yaklaşım olarak adlandırılabilir. Bir yaklaşım son yıllarda öne çıkmış ve görgül ilgi kazanmıştır. Aktör merkezli yaklaşım bağlamında, Sahlin-Andersson ve Engwall (2002), yönetim bilgisinin transferi süreci için taşıyıcı kavramını öne sürmüşlerdir. Sahlin-Andersson ve Engwall (2002), yönetim bilgisi transfer sürecini taşıyıcılar, akışlar ve kaynaklar olarak kategorize etmiştir. Onlar, taşıyıcıları, yönetim düşüncelerini ambalajlayarak yayan organize aktörler; akışları, yönetim düşüncelerinin yayımının yollarını göstermek ve kaynakları ise, yönetim bilgisinin kaynağını ifade etmek şeklinde tanımlamaktadırlar. Yönetim bilgisini icra eden, sağlayan ve yayan bir role sahip söz konusu bu aktörleri, yönetim danışmanları, işletme okulları ve yönetim basını şeklinde örneklendiren Sahlin-Andersson ve Engwall (2002), söz konusu bu taşıyıcıların genişlemesiyle ve büyümesiyle birlikte, yönetim bilgisi arzının da büyüdüğünü iddia etmektedirler. Bu çalışmada da, Batılı yönetim merkezlerinden birinde faaliyet gösteren *Urwick Orr and Partners International* danışmanlık şirketinden bir çevre ülke olan Türkiye’de faaliyet gösteren Türk Hava Yolları’na ve bu bağlamında ülkemize yönelik bir yönetim bilgisi transferi sürecindeki taşıyıcılar, o dönemdeki ekonomi-politik bağlam analize katılarak aktör merkezli tarihsel bir yaklaşımla incelenmiştir.

### 3. İlgili Yazın: Yönetim Bilgisinin Merkezden Çevreye Transferi

Yönetim bilgisinin transferi yazını hayli gelişmiş ve geniş kapsamlı bir yazın görünümü vermekle birlikte; daha önce de ifade edildiği üzere yönetim bilgisinin merkezden çevredeki bağlamlara transferi görece daha az ilgi görmüştür. Söz konusu bu görgül ilgi azlığına karşın, yazında farklı bağlamlara yönetim bilgisi (ve yönetim danışmanlığı) transferine ilişkin zengin olmamakla birlikte, ilgi çekici bir literatür oluşmuş bulunmaktadır.

Bu yazına önemli katkılarda bulunan çalışmalardan birinde, Frenkel ve Shenhav (2003), İsrail’e verimlilik artışı sağlayan üretim modellerinin transferini ilki Britanya kontrolündeki koloni dönemi ve ikinci ise bağımsızlık sonrası teknik yardıma dayalı Amerikanizasyon olmak üzere incelemişler ve sonuç olarak her iki dönemde de emperyal saiklerle hareket eden gönderici ülkelerin koloni olarak görülen İsrail’e en iyi yol olarak düşündükleri modelleri ihraç ettiklerini belirtmişlerdir. Frenkel (2005) bir diğer çalışmada ise, Amerikan kaynaklı iki yönetim modeli olan Bilimsel Yönetim ile İnsan İlişkileri yaklaşımlarının İsrail’e yalnızca teknik olarak değil kültürel tercüme ve yorumlamaya dayalı ithalinde, devletin o dönemki politik ihtiyaçları ve ilişkilerinin oldukça önemli bir rol oynadığının altını çizmiştir. İsrail’deki bir diğer çalışmada da, yine devletin taşıyıcı olarak rolünü vurgulaması bağlamında, Kalev vd. (2008), Bilimsel Yönetim yaklaşımının unsurlarından olan ve emek ve sermaye grupları ile endüstri mühendisleri tarafından reddedilen ortak verimlilik konseylerinin (*joint productivity councils*) yayılımında, devlet, emek ve sermayeyi ikna edecek ve İsrail devletinin ve ulusunun kurtuluşunun ön koşulunun verimlilik olduğuna dayalı ahlaki bir söylemle birlikte kamu politikalarını hayata geçirmiştir. Arjantin’e popüler yönetim bilgisi ve modellerinin ithalini sorgulayan Gantman ve Parker (2006) ise, yönetim bilgisi ve guru modalarının transferinde ana taşıyıcı aktörlerin yerel yönetim akademisyenleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetim bilgisinin merkez-çevre arasındaki yolculuğuna ilişkin bilgi birikimine, belirli bir müddet sonra bu konuya mahsus özel sayılar da katkı sağlamıştır. 2008 yılında *International Studies of Management & Organization* dergisinin yönetim bilgisinin çevre ülkelere transferine ilişkin görgül incelemeler içeren özel sayısı, önemli katkılar getirmiştir. Özel sayıdaki makaleler-

den ilkinde, Srinivas (2008), Hindistan'a ABD kökenli yönetim bilgisinin ithalinde ana taşıyıcı aktörün *Ford Vakfı* ve bu vakfın Hindistan'da kurduğu yerel yönetim enstitüleri olduğunu; transfer sürecinin ilk aşamalarında bir taklit söz konusu iken, ikinci aşamada sayıca artan ve çoğalan yerel yönetim enstitüleri vasıtasıyla söz konusu küresel yönetim bilgisi için yerel kültürel karşılıkların üretildiğini belirtmektedir. Frenkel (2008), ABD kökenli İnsan İlişkileri yaklaşımına dayalı yönetim ideolojisinin (*managerialism*) sendikaların muhalefetine rağmen İsrail'e transferinde ABD'li uzmanlar ile onların İsraili muadillerinin önemli bir rol oynadığını söylemektedir. Özel sayıdaki çalışmalardan bir diğerinde, 1990'lı yıllarda kurumsal sosyal sorumluluğun "Batılı" bir çevre ülkesi olan Avustralya'ya ithalinde finansal piyasaların ve uluslararası çevresel yönetim standartlarının rolü vurgulanırken (Wales ve Michelson, 2008); diğer bir çalışmada ise yeni kamu yönetimi pratiklerinin Çin'e transferinde Britanyalı bir kültür kurumu olan *British Council*'in önemli bir taşıyıcı olduğunun altı çizilmektedir (Kerr, 2008). Özel sayıda yer alan son makede ise, Erçek ve Say (2008), Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nin yayılımında başat aktörün *KALDER* olduğunu ve derneğin TKY söyleminin retoriklerini ülkenin ekonomi-politik bağlamına göre sürekli olarak güncellediğini bulgulamışlardır.

Buraya değin özetlenmeye çalışılan yazına ek olarak, yönetim bilgisinin merkezden çevreye transferinde kendi de bir yönetim bilgisi olan yönetim danışmanlığı ile söz konusu bu bilginin taşıyıcıları olan yönetim danışmanlarının (Frenkel ve Shenhav, 2012) rolüne ilişkin henüz gelişmekte de olsa bir yazın oluşmaktadır. Bu yazın kapsamında, Mir vd. (2009), ABD'li bir çok-uluslu şirketin Hindistan'daki yerel iştirakinde, ABD kökenli yönetim tekniklerinin transferi ve meşrulaştırılmasında yabancı yönetim danışmanlarının rolünü vurgularken; Wang (2009) ise, Çin'de yabancı yönetim danışmanlarının küresel yönetim bilgisi ithaline yönelik girişimlerinin piyasa ve firma düzeyinde çoğunlukla olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir.

Söz konusu yönetim bilgisi transferi sürecinde yönetim danışmanlarının rolü tarihsel analizlere de konu olmuştur. Bunun önemli bir örneğini Pozzi'nin (2012) çalışması teşkil etmektedir. İtalya'nın devlet sahipliğindeki petrol şirketi *ENI*'nin 1956-1965 yılları arası ABD'li *Booz Allen and Hamilton* adlı danışmanlık firmasından örgütsel yenilikler için aldığı hizmetleri tarihsel kaynaklara dayalı bir şekilde analiz eden Pozzi (2012), söz konusu danışmanlık hizmetinin ABD'nin Marshall Planı vasıtasıyla İtalya'ya verdiği teknik yardım kapsamında alındığını ve bu her iki ülke hükümetinin yakından müdahil olduğu süreçteki en önemli taşıyıcının ABD Teknik Yardım ve Verimlilik Programı (*US Technical Assistance and Productivity Program*) tarafından desteklenen ve İtalyan hükümetinin bir organı olan Verimlilik Ulusal Komitesi (*Comitato Nazionale per la Produttività*) olduğunu belirtmektedir. Merkez-çevre ayrımı bağlamında, daha ilginç bir analize soyunan Cwiklicki ve Alcouffe (2012) ise, 2. Dünya Savaşı sonrası yönetim bilgisinin coğrafyası bağlamında ikincil bir merkez olarak nitelendirdikleri Fransa'dan bir çevre ülkesi olan Polonya'ya yönetim bilgisinin transferini, dönemin ünlü yönetim danışmanı *Henri Bernaténé*'nin B-G grafiğinin yayılımı bağlamında incelemişlerdir.

Yazın değerlendirmesi bağlamında, son olarak yönetim danışmanlığı faaliyetleri üzerinden gerçekleştirilen ve bu süreci tarihsel olarak inceleyen sınırlı sayıdaki yerli yazın eseri de incelenmiştir. Bu çalışmalardan birinde, Topal vd. (2012), Tanzimat dönemindeki sanayileşme hareketlerini *Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikası* örneği üzerinden incelemiş; bu bağlamda da, bir Fransız yönetim danışmanı tarafından işletmenin daha etkin ve verimli çalışabilmesi amacıyla bir nizamname hazırlanıp işletme sahiplerine sunulması fabrikasının yeniden yapılanması amacıyla bir danışmanlık faaliyeti gerçekleştiğini belirtmektedirler. Son olarak, *Sümerbank* örneği

üzerinden, erken Cumhuriyet döneminde devletin kendi sahipliğindeki işletmelerin nasıl yönetileceğine ilişkin yönetim bilgisi ithalini ele alan Özen Aytemur (2010); bu doğrultuda biri akademik diğeri ise uygulamaya dönük olmak üzere iki ayrı bilgi kanalının etkili olduğunu vurgulamaktadır.

#### 4. Amaç ve Kapsam

Çalışmanın temel amacının, Türk Hava Yolları danışmanlık vakası bağlamında *Urwick Orr and Partners* ve o dönem için onun yerel ortağı olan *Türk Sevk ve İdare Derneği* ilişkisinden hareketle, yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin gelişiminde uluslararası aktörlerle yerel ortakları arasındaki ilişkilerin incelenmesi olduğu söylenebilir. Çalışmada ayrıca, yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin Türkiye'deki tarihsel gelişimine ve bu bağlamda da işletmecilik ve yönetim tarihi yazınına katkı yapmak da hedeflenmektedir. Bu amacı gerçekleştirebilmek adına, araştırmada kapsam olarak *Urwick Orr and Partners* danışmanlık şirketinin Türk Hava Yolları'na 1967-1971 yılları arasında yapmış olduğu Re-Organizasyon adı altındaki (Türk Hava Yolları A.O. 1968 Yıllık Rapor, 1969) yönetsel ve örgütsel içerikli ve hayli geniş kapsamlı danışmanlık faaliyetleri belirlenmiştir.

#### 5. Veri ve Yöntem

Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak hayli geniş kapsamlı ve çeşitlendirilmiş tarihsel bir veri seti derlenmiştir. Söz konusu veri seti, büyük oranda ulusal olarak *TBMM Kütüphanesi*, *Milli Kütüphane*, *Kalkınma Bakanlığı Kütüphanesi*, *Boğaziçi Üniversitesi Kütüphanesi*, *İBB Atatürk Kitaplığı* ve *Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi*'nde yapılmış taramalardan oluşmakta olup; aynı zamanda sınırlı sayıda materyalle olsa da *Türk Hava Yolları* arşivi ve *Türk Sevk ve İdare Derneği* arşivi ile zenginleştirilmiştir. Bu taramalarda *Ford Vakfı/Foundation*, *Sevk ve İdare Derneği/Turkish Management Association*, *Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi*, *Urwick Orr and Partners*, *Türk Hava Yolları/Turkish Airlines* gibi proje paydaşlarına yönelik isimler yanında reorganizasyon, rasyonalizasyon, müşavirlik ve danışmanlık benzeri anahtar sözcükler de kullanılmıştır. Benzer şekilde, kamuya açık kütüphanelerde yer alan Türk Hava Yolları'nın yıllık raporları başta olmak üzere söz konusu danışmanlık hizmetine ilişkin bilgi içeren raporlara ve dokümanlara da ulaşılmaya çalışılmıştır. Aynı hususta, *Türk Sevk ve İdare Derneği*'nin yayın organı olan ve daha önce yönetim tarihi ile ilgili görgül çalışmalara konu olan (Üsdiken vd., 1998) *Sevk ve İdare Dergisi*'nde de söz konusu danışmanlık faaliyeti ile ilgili tarama yapılmıştır. Ayrıca, danışmanlık faaliyetinin aktörlerinden biri olan *Türk Sevk ve İdare Derneği*'ne ilişkin olarak 23 Kasım 2015 tarihinde "*Yönetim Alanında Kayıp Bir Aktör: Türk Sevk ve İdare Derneği*" temasıyla gerçekleştirilen III. İşletmecilik Tarihi Çalıştay'ndaki tebliğler de veri setine dahil edilmiştir. Son olarak, özellikle işletmecilik tarihi yazımında, arşiv kaynaklarına ulaşamaması veya arşiv kaynaklarından yeteri kadar yararlanılamaması noktasında önemli bir kaynak olduğu zikredilen (Hansen, 2004) gazete haberlerinden de yararlanılmış ve bu doğrultuda *Milliyet* ve *Cumhuriyet* gazetesi arşivinde de taramalar yapılmıştır. Son olarak, projenin gerçekleştirildiği dönemde Türk Sevk ve İdare Derneği'nde uzman olarak görev yapan *Ergun Zoga*, derneğin yayın organı olan *Sevk ve İdare Dergisi* yayın kurulu üyesi *Ege Cansen* ve projede çalışmış olan *Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* uzmanı *Ali İhsan Poyraz* ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Nitel çalışmalarda, derlenen nitel veriler görüşme, gözlem ve belge incelemesi gibi bir veya birden çok yaklaşımla elde edilebilmektedir (Gephart, 2004:458). Bu çalışma kapsamında da, araştırma sorusunu cevaplayabilmek için yarı-yapılandırılmış şekilde gerçekleştirilen görüşmelerden, araştırılan olgu ile ilgili çok çeşitli dokümanlardan, ulusal yazılı basında yer alan haberler-



den oluşan çok geniş, kapsamlı ve çeşitlendirilmiş bir veri setinden yararlanılarak veri nirengilemesi (*data triangulation*) yapılmıştır. Genel olarak nitel veri analizi, nitel verilerden bütüncül, anlamlı ve sembolik bir yapı oluşturma sürecidir (Kabakçı Yurdakul, 2016:2). Bu bağlamda, geniş ve kapsamlı veri seti ile tarihsel analize dayalı bir anlatı (*narrative*) (Erçek ve Günçavdı, 2016) inşa edilmiştir. Smith ve Weed (2007) de, anlatı analizinin özellikle pozitivist paradigmanın hakimiyetindeki alanlarda yorumlamacı bir nitel araştırma formu olarak çeşitli olanaklar sunduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak, anlatı analizinin çalışmanın üzerine inşa edildiği sorunsal ve derlenen veriler bağlamında açıklanabilmesi imkânı da önemlidir. Analiz yaklaşımında subjektif anlamının önüne geçmek için derlenmiş olan çeşitlenmiş veriler karşılaştırmalı ve çapraz bir okumaya tabi tutulmuştur.

## 6. Bulgular

Araştırma bulgularının sunumunda, Reay vd.'nin (2019) önerdiği ve daha çok mülakat ve arşiv materyali gibi verilerin kullanıldığı geçici evreler (*temporal phases*) yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım bağlamında araştırılan olguya ilişkin geçici bir anlatı inşa edilmektedir. Bu yaklaşımın en önemli özelliği, bulguların bütünlüğünü sağlayan anlaşılır bir anlatı üretilmesine imkân vermesidir (Reay vd., 2019:208).

### 6.1. Urwick Orr and Partners'ın Türk Hava Yolları'ndaki Danışmanlık Faaliyetleri (1967-1971)

*Urwick Orr and Partners International* firması tarafından 1967-1971 yılları arasında Türk Hava Yolları'na yönelik olarak gerçekleştirilen danışmanlık faaliyetleri, söz konusu faaliyetlerin arka planı ve gerçekleştiği bağlam ile rol oynayan ve bu bağlamda yönetim bilgisinin transferinde taşıyıcılık görevi üstlenen aktörlerin yanı sıra bu faaliyetlerin içeriği ve sonuçları bağlamında bir anlatı kurgulanmıştır.

#### 6.1.1. Danışmanlık Faaliyetlerinin Bağlamı ve Arka Planı

1967 ile 1971 yılları arasında, *Urwick Orr and Partners International* firmasının Türk Hava Yolları'na yönelik olarak gerçekleştirdiği danışmanlık faaliyetlerini anlamak ve açıklamak üzere, öncelikle dönemin ekonomi-politik bağlamını dikkate almak ve söz konusu bu faaliyetlerin ve danışmanlık hizmetinin arka planını bu çerçevede yorumlamak gerekmektedir. Kimilerine göre, Avrupa ekonomilerinin her açıdan bir tür "Amerikanizasyon"u (Kipping ve Bjarnar 1998; Djelic, 1998) olan bir girişimle, II. Dünya Savaşı'nın muzafferî unvanına sahip ABD, savaştan oldukça kötü etkilenmiş ve her açıdan harap olmuş Avrupa'yı "kalkındırmak" amacıyla yürürlüğe koyduğu Marshall Planı yardımlarıyla Avrupa ülkelerinin büyük çoğunluğunun ekonomilerini şekillendiren adımlar atmıştır. Tüm Avrupa'da olduğu gibi başlangıçta söz konusu yardımların dışında kalan ve fakat daha sonra programa eklenen Türkiye'de de, tarımdan ulaştırmaya kadar birçok sektörde dış yardım kaynaklı bir yeniden düzenlemenin varlığı söz konusudur (Dik, 2008). Söz konusu yardımların organize edilmesi ve yürütülmesi için alıcı ülkelerde ABD elçiliklerine bağlı çeşitli misyonlar ihdas edildiği gibi (Devlet Bakanlığı, 1952), faaliyetlerin koordinasyonu için hükümetlerarası düzeyde bir işleve sahip ve bu bağlamda söz konusu yardımın organize edilmesi ve yönetim bilgisi ile modellerinin transferindeki mekanizmada önemli bir rol oynayan Avrupa Verimlilik Ajansı (*European Productivity Agency*) ve Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü (*Organization for European Economic Cooperation-OEEC*) olarak kurulan ve bugün Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (*Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD*) olarak bildiğimiz kuruluşlar da oluşturulmuştur (Boel, 2003). İşte bu çalışmada da, *Urwick*

*Orr and Partners*'ın Türk Hava Yolları'ndaki danışmanlık faaliyetleri hususunda önemli birer taşıyıcı ve/veya aracı olan ve yerli yazındaki çalışmalarda bu rolleri ele alınmayan Avrupa Verimlilik Ajansı ile Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü/Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün etkisi de ortaya konulacaktır.

Danışmanlık faaliyetlerinin ortaya çıktığı politik bağlamı anlamak adına, TBMM'de konu ile ilgili çıkarılan mevzuatın tarihsel olarak incelenmesi önem arz etmektedir. Buna göre, *Urwick Orr and Partners*'ın Türk Hava Yolları'na yönelik danışmanlık hizmetini, o dönem KİT'lerin sorunlarının tanımlanarak yeniden düzenlenmelerine ilişkin daha geniş kapsamlı bir projenin bir parçası olarak ele almak mümkündür. Bu bağlamda, 1960'lı yıllarda benimsenen planlı ekonomi anlayışı, KİT'lerin yeniden gözden geçirilmesini gündeme getirmiştir (Aksoy, 1994:18). İşte tam da bu noktada, Avrupa Verimlilik Ajansı ile Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü/Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü gibi uluslararası taşıyıcıların devreye girmesine imkan veren ve kamu iktisadi teşebbüslerini her bakımdan incelemek ve alınması gereken tedbirleri sağlamak için ABD'nin teknik yardımına bağlı ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı (*US Agency for International Development-AID*) ve *OEEC/OECD* uzmanlarının ülkeye gelerek bazı KİT'lerde incelemeler yapmasına olanak sağlayan (Aksoy, 1994) 154 sayılı kanun 6 Aralık 1960 tarihinde çıkarılmıştır (154 Sayılı Kanun, 1960). Bu kanun uyarınca, teknik yardım kapsamında uzmanlar temin edilerek kamu iktisadi teşebbüslerinde incelemelerde bulunarak hem OECD ve dönemin hükümetine hem de müstakil olarak her bir ilgili KİT'e sunulmak üzere *Kamu İktisadi Teşebbüslerine Ait Genel Rapor* ve *Kamu İktisadi Teşebbüslerine Ait Özel Raporlar* adlı raporlar hazırlanmış ve alınması gerekli tedbirler açıklanmıştır. Özellikle *Maliye Bakanlığı* tarafından iki cilt olarak basılan ve aralarında Türk Hava Yolları'nın da bulunduğu kamu iktisadi teşebbüslerine ilişkin *Kamu İktisadi Teşebbüslerine Ait Özel Raporlar*, kütüphane sorgulamalarından anlaşıldığı üzere önce İngilizce olarak ayrı basım şeklinde yayınlanmış (Smith, 1961) ve daha sonra yine İngilizce dilinde üç cilt olarak basılmıştır (Maliye Bakanlığı, 1961a). Türkçe olarak basılan iki ciltlik *Kamu İktisadi Teşebbüslerine Ait Özel Raporlar* (Maliye Bakanlığı, 1961b) yayını da bu üç ciltlik yayının birebir çevirisidir. Raporun önsözünden anlaşıldığı üzere, inceleme ve her bir KİT'e ilişkin rapor sunma faaliyetleri 154 sayılı yasanın 17. maddesi uyarınca gerçekleştirilmiş ve kapsam olarak aşağıdaki KİT'ler belirlenmiştir (Smith, 1961:1):

- Şeker Fabrikaları Grubu,
- Kâğıt ve Selülöz Grubu,
- Et Balık Grubu,
- Kömür Grubu,
- Ziraî Donatım Grubu,
- Azot Sanayii Grubu,
- Devlet Demir Yolları,
- Petrol İşleri Grubu,
- İller Bankası,
- Sümerbank Grubu,
- Emlak Bankası,
- Makine Kimya Grubu,
- Türk Hava Yolları,
- Karabük Grubu,
- PTT.

Teknik yardım kapsamında KİT'lerde incelemeler yapan uzmanların bakış açılarını oldukça güzel yansıtan raporlardan Türk Hava Yolları'na ilişkin olanının, Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'ne bağlı Avrupa Verimlilik Ajansı adına danışman olarak görev yapan *British European Airways* havayolunun kaptan pilotlarından *Holroyd Smith* tarafından 10 Nisan 1961 ile 15 Mayıs 1961 tarihleri arasındaki incelemelere binaen kaleme alındığı anlaşılmaktadır (Smith, 1961). Öncelikli olarak acilen THY ve Ulaştırma Bakanlığı'na uluslararası bir sivil havacılık danışmanı atanmasını ve bunun da ABD Teknik Yardım Ajansı vasıtasıyla mümkün olabileceğini belirten *Smith* (1961:5), raporunda Türk Hava Yolları'nın yeniden düzenlenmesi (*reorganization*) için 15 maddelik içeriğe sahip bir öneride bulunmuştur (Smith, 1961).

Bu bağlamda, 21 Mart 1964'te ise, hem Türk Hava Yolları hem de diğer KİT'lere ilişkin olarak *Kamu İktisadi Teşebbüslerine Ait Özel Raporlar*'da yer alan yeniden düzenlenme ve ıslah önerilerini yerine getirmek için *440 sayılı kanun* çıkarılmıştır (Aksoy, 1994). Temel amacı (440 Sayılı Kanun, 1964:975);

*“İktisadi Devlet Teşekkülleriyle müesseseleri ve iştiraklerin ulusal ekonomimize faydalı olabilmesi için özerk bir tarzda, Karma ekonominin kurallarına ve ekonomik gereklere uygun olarak yönetilmelerini, kârlılık ve verimlilik anlayışı içinde çalışmak ve sermaye birikimine yardım etmek suretiyle daha fazla yatırım kaynağı yaratmalarını ve bu amaca ulaşmak için denetlenmelerini sağlamak”*

olarak ifade edilen *440 sayılı kanun* kapsamında, KİT'lerde incelemelerde bulunan teknik yardım uzmanlarının raporlarında belirttikleri önerileri hayata geçirmek için Maliye Bakanlığı'na bağlı olarak, Maliye, Sanayi ve Ticaret Bakanlıkları ile Devlet Plânlama Teşkilâtı'nı, Yüksek Denetleme Kurulu'nu ve Devlet Personel Dairesi'ni temsil eden 6 üyeden oluşa bir *İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu* teşkil edilmiştir (440 Sayılı Kanun, 1964:983).

İşte tam bu noktada, yasal altyapı da hazırlandıktan sonra söz konusu yeniden düzenleme çalışmalarının kim tarafından gerçekleştirileceği gündeme gelmiştir. Bu aşamada, *OECD* ön olarak devreye girmiş ve yönetim bilgisinin üretildiği merkez ülkelerde yer alan danışmanlık firmalarının yeniden düzenleme kapsamındaki faaliyetleri gerçekleştirmesi için Türkiye Cumhuriyeti nezdinde girişimlerde bulunmuştur. Kalkınma Bakanlığı kütüphanesinde yer alan ve Türkiye'nin *OECD*'nin finanse ettiği projeler ile ilgili toplantılarına ilişkin belgelerde söz konusu husus açık bir biçimde görülmektedir. Buna göre, *OECD* nezdindeki toplantılarda Türk heyetini *OECD Daimî Temsilciliği Baş Delegatesi* olarak temsil eden *Cahit Kayra*'nın hükümete hitaben göndermiş olduğu rapordan, söz konusu yeniden düzenleme faaliyetlerine ilişkin yapılacak fizibilite çalışmalarının görüşülmesi hususunda, *“toplantılarda kararlaştırıldığı gibi, her ilgilice kabul edilebilecek müşavirlik firmalarının bir listesinin”* (Kayra, 1965:23) hazırlandığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, yabancı müşavirlik firmalarının gelişini meşrulaştırmak amacıyla, *OECD*'nin teknik işbirliğinden sorumlu Kalkınma Birimi'nin (*Development Department*) Teknik Yardım Programı kapsamında *London School of Economics and Political Science* profesörlerinden *William A. Robson*'a hazırlattığı 56 proje numaralı raporunda; *“KİT'lerin hiçbirinin söz konusu yeniden düzenleme faaliyetleri kapsamındaki uzun dönemli planlama, yıllık yatırım programları ve müstakil projeleri organize edecek yeterlilikte yönetsel koordinasyon, profesyonel beceri ve tecrübeye sahip özel bir biriminin bulunmadığı”* vurgulanarak (Robson, 1965:4-5) danışmanlık faaliyetlerinin hayatiyeti vurgulanmakta ve meşruluğu pekiştirilmektedir.

### 6.1.2. Danışmanlık Faaliyetinin Ortaya Çıkışı ve İçeriği

*Urwick Orr and Partners International* firmasının Türk Hava Yolları'na yönelik olarak gerçekleştirdiği danışmanlık faaliyeti, söz konusu bu bağlamda ortaya çıkmış ve KİT'lerin yeniden düzenlenmesi ve re-organize edilmesi faaliyetlerinin bir parçası olarak 1967 yılında ilk adım atılmıştır. Buna göre, *Urwick Orr and Partners International* müşavirlik firmasından hizmet alınacak olup; danışmanlık faaliyetinin mali külfeti için daha önce ifade edildiği üzere o dönem yönetim bilgisinin transferi bağlamında önemli bir aracı olan OECD'den malî külfeti karşılamak için 100.000 ABD doları tutarında üç yıllık kredi alınmıştır (Nergiz, 2008:187). Esasında, Türk Hava Yolları'nın yıllık raporları incelendiğinde, 1967 yılında uygulamaya geçen söz konusu bu danışmanlık faaliyetinin evveliyatının 1966 yılına dayandığı görülmektedir (Türk Hava Yolları 1966 Yıllık Rapor, 1967:23):

*“Bütün bunlara ilaveten OECD programlarından istifade edilerek yine Ortaklığa hiçbir mali külfet tahmil edilmeksizin yabancı uzmanlar celbedilmesi hususunda da gerekli tedbirler alınmış bulunmaktadır. Peyderpey gelmekte olan bu yabancı uzmanların tamamlanmasını müteakip geniş bir reorganizasyon faaliyetine girişilecektir.”*

Türk Hava Yolları'nın izleyen yıllardaki yıllık raporları yakından incelendiğinde, söz konusu danışmanlık faaliyetinin alınmasında ve bu bağlamda yönetim bilgisinin transferinde Saint-Martin'in (2012) hükümetlerin yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyacı vurgusunu destekler bir biçimde, önemli aktörlerden birinin Türkiye Cumhuriyeti hükümeti olduğunu anlamaktayız (Türk Hava Yolları 1968 Yıllık Rapor, 1969:4-5):

*“Ortaklığımızın arzulan Hava Yolu İşletmeciliği seviyesine ulaşabilmesi için Cumhuriyet Hükümeti'nin tasvibi ve Devlet Planlama Müsteşarlığı aracılığı ile Ekonomik Gelişme İçin İşbirliği Teşkilatı (OECD) ve Türk Sevk ve İdare Merkezi (TSİGM)'nin alaka ve yardımları neticesi 1967 sonlarında başlıyan<sup>3</sup> tetkik çalışmaları bütün 1968 yılı içinde devam etmiş ve uzmanların 5 ana istikamette hazırladıkları raporlardan 4'ü Ortaklığımıza verilmiştir.”*

Yukarıdaki pasajdan da anlaşıldığı üzere, yönetim bilgisinin transferindeki yerel araçlar arasında *Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı* da bulunmaktadır. Zira, 2011 yılında tümüyle Kalkınma Bakanlığı'na devredilen DPT'nin süreçteki rolünü anlamak adına Kalkınma Bakanlığı kütüphanesinde gerçekleştirilen taramalardan, *Urwick Orr and Partners International* adlı danışmanlık firması ile DPT'nin yakın ilişkide bulunduğu ve ilgili firmanın THY örneğine benzer şekilde OECD kredisi ve aracılığı ile THY dışında *Toprak Mahsulleri Ofisi* ile *Türkiye Demir Çelik İşletmeleri* gibi o dönemin önemli KİT'lerine yönelik danışmanlık faaliyetlerinde de bulunduğu anlaşılmaktadır (Urwick Orr and Partners International, 1968).

Söz konusu hususa ek olarak, 1957 yılından 1974 yılına değin Türk Hava Yolları'na ortak olan ve bu sebeple yönetim kurulunda bir üye de bulunduran *British Overseas Airways Corporation*'in varlığı da düşünüldüğünde, Türk Hava Yolları'na yönelik danışmanlık faaliyeti için İngiliz *Urwick Orr and Partners International* firmasının seçilmiş olması şaşırtıcı olmasa gerektir. Daha önce ifade edildiği üzere *Urwick Orr and Partners International*'in bu danışmanlık faaliyetindeki yerel ortağı ise *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi*'dir (Nergiz, 2008:187). *Urwick Orr and*

<sup>3</sup> Metindeki direk alıntılarda yer alan bu vb. yazım yanlışları ve günümüzden farklı kullanımlar, dönemin ruhunu yansıtmaması bağlamında değiştirilmeyerek muhafaza edilmiştir.

*Partners International* adlı danışmanlık firması, *Urwick Orr and Partners Limited* adıyla 6 Temmuz 1934'te *Lyndall Urwick* ile *Leslie Orr* tarafından İngiltere'de kurulmuştur (Brech, Thomson ve Wilson, 2010:93). Bir aktör olarak Türk Sevk ve İdare Derneği de 1962 yılında dönemin önde gelen iş adamlarının girişimiyle kurulup 1979 yılına kadar Türk iş sistemi içerisinde bilgi transferi faaliyetlerine devam eden önemli bir aktördür. Türk Sevk ve İdare Derneği özellikle 1966 yılında kuracağı Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi vasıtasıyla yönetim danışmanlığına odaklanarak temelde yönetim bilgisinin Türkiye bağlamına transferi rolünü üstlenmiş bir dernektir (Kurt, Özcan ve Özkal, 2010). *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi*, müşavirlik faaliyetlerinde bulunmak üzere *Türk Sevk ve İdare Derneği*'ne bağlı olarak Ocak 1966'da kurulmuştur. Buna göre merkez, "iş idaresi konusunda sanayie bilgi ve maharet sağlayacak bir hizmet organizasyonu"dur. Merkezin amaçları arasında; "çeşitli iş kollarında faaliyette bulunan özellikle orta ve küçük çaptaki sinai ve ticari işletmelere profesyonel sevk ve idare müşavirliği hizmetleri yapmak, teknik yardımda bulunmak ve idareciler için özel kurslar organize etmek" (Özsoy, 1966:11) bulunmaktadır. Danışmanlık faaliyeti için yerli ortak olarak *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi*'nin seçilmesi şaşırtıcı olmasa gerektir. Zira hem o dönem *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi*'nin Türkiye'deki kelimenin tam anlamıyla ilk ve tek profesyonel yönetim danışmanlığı örgütü olmasının (Üsdiken, 2015) hem de merkezin bağlı bulunduğu *Türk Sevk ve İdare Derneği* ile bireysel olarak *Lyndall Urwick* ve kurumsal olarak da *Urwick Orr and Partners* ile derneğin kuruluşundan itibaren ilişkileri bulunması etkilidir. Bu bağlamda, söz konusu ilişkiye örnek olarak, *Lyndall Urwick*'in biyografisinden derneğin kuruluşundan bir yıl sonra, kendisinin Türkiye'ye bir ziyaret gerçekleştirdiğini (Brech vd., 2010:175) öğrenmekteyiz. Dahası *Urwick*'in bu ziyaret kapsamında 29 Mart 1963'te *Sevk ve İdare Etme Bir İlim Mi, Yoksa Bir San'at Mıdır? (Managing Science or Art?)* ve 30 Mart 1963'te *Yüksek Sevk ve İdare Nedir? (What is Top Management)* başlıklı iki konferansının Türkçeleştirilerek dernek tarafından yayınlandığı (Urwick, 1965) görülmektedir. Dahası, *Türk Sevk ve İdare Merkezi*'nin kuruluşu ile ilgili önemli bilgilere ve yazılara yer verilen *Sevk ve İdare Dergisi*'nin ilk sayısındaki yazısında bilgi veren merkez uzmanlarından *Fahir Özsoy*, *Urwick Orr and Partners* ile İstihsal Müşavirliği için teknik anlaşmaya varıldığını ve söz konusu firmada sevk ve idare eğitimi görmek üzere 3 kişilik bir ekibin 1965 yılı Eylül ayında İngiltere'ye gönderildiğini belirtmektedir (Özsoy, 1966:12). Buna ek olarak, *Haluk Erkmen* de, *Urwick Orr and Partners International* firmasının eğitim merkezi olan *Urwick Management Center*'daki sevk ve idare müşavirliği kursundaki eğitimi süresindeki intibalarını nakletmiştir (Erkmen, 1966). Benzer şekilde, *Urwick Orr and Partners* müşavirlerinden olduğu yazısındaki tanıtıcı bölümler ile detaylı bilgilerden anlaşılan *Lee Bedford* ise, Türkiye için o dönem çok yeni bir kavram olan Sevk ve İdare Müşavirliği'nin önemine değinirken, daha sonra THY örneğinde de uygulaması görülecek olan ve müşavirlik faaliyetinin temelde ön inceleme ve tatbik etme şeklinde iki aşamadan meydana geldiğini şöyle izah etmektedir (Bedford, 1966:15):

"Müşavir şirket genellikle ilerde müşterisi olacak firmanın iş durumu ile ilgili bir ön incelemede bulunur. Yapılması gereken işin -eğer müşavirlik hizmetinden yararlanılması tavsiye olunuyorsa- süresini ve bu işin sonucundan firmanın sağlayacağı çıkarların belirtildiği bir teklif hazırlar. Müşteri bu teklifi ya kabul ya red eder veya değiştirir. Teklif edilen hususların kısmen veya tamamen kabul edilmesi halinde Müşavir, mutabık kalınan süre boyunca bu firma ile birlikte çalışır. Bu arada ileri sürdüğü teklifte müşterisi için yararlı görülen değişikliklerin gerçekleşmesine yardım eder."

Söz konusu yakın ilişkiyi, çalışma kapsamında yapılan yazılı basın taramasından da izlemek mümkündür. Buna göre, *Türk Sevk ve İdare Merkezi*'nin 1966 ile 1972 yılları arasında, "*Sevk ve İdare Müşavirliği İçin Eleman Alınacaktır*" başlığıyla verdiği ilanlarda (Milliyet, 1966); "... (m)üş-takbel müşavirler İngiltere'ye gönderilecek, orada sevk ve idare müşaviri (Management Consultant) olarak yetiştirilmek üzere 4-5 aylık özel bir eğitime tabi tutulacaktır." ifadesi, yakın ilişkinin en somut göstergelerindendir.

Nihayetinde, bu kapsamda, *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* de danışmanlık sürecine dahil olmuş ve müşavirlik hizmetlerinin mali külfeti THY bütçesinden karşılanmak üzere (*Türk Hava Yolları 1968 Yıllık Rapor*, 1969:30), *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* ile Türk Hava Yolları arasında bir müşavirlik hizmeti mukavelesi imzalanmıştır. Bu mukavele, işletmenin kompüter (elektronik beyin) ihtiyacı analizi, uzun vadeli planlama-organizasyon yapısı-sevk ve idare geliştirme tatbikatı, eğitim ihtiyacı analizi, mali kontrol, iş değerlendirmesi ve liyakat takdiri olmak üzere 5 ayrı işi kapsamaktadır (*Sevk ve İdare Dergisi*, 1968:43). Türk Hava Yolları'nın yönetim kurulu karar defterlerini inceleyen Nergiz (2008:187), danışmanlık projesinin amacının THY'yi; "idarî, teknik ve işletmecilik yönlerinden modern hava taşıyıcıları seviyesinde, emniyetli, yolcularını memnun eden ve iktisadî çalışarak kâr eden bir işletme haline getirmek" olarak belirlendiğini belirtmektedir. *Urwick Orr and Partners* firması ile *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* uzmanlarının ortaklaşa yürüttüğü müşavirlik işleri, Türk Hava Yolları'nın 1968 yıllık raporunda kendine şöyle yer bulmuştur (*Türk Hava Yolları 1968 Yıllık Rapor*, 1969:30-31):

- **Kompüter (Elektronik Bilgi İşleme Makinesi) kullanılması imkânı:** Bu mevzuda, *Urwick Orr and Partners International* müşavirlik firmasının uzmanı olan Dr. C.V. Forrington Ortaklığımız nezdinde 29.2.1967 ve 2.2.1968 tarihleri ile, 19.3.1968 ve 12.4.1968 ve 3.6.1968 ile 7.6.1968 tarihleri arasında cem'an 9 hafta çalışıp THY'de, Kompüter kullanılması imkanlarını etüd etmiş (Computer feasibility) ve etüd neticeleri 20.6.1968 tarihli bir raporla Ortaklığımıza sunmuştur.
- **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti:** Yine *Urwick Orr and Partners International* Müşavirlik Firması uzmanı Mr. L. Crocker 8.7.1968-27.9.1968 tarihleri arasında ceman 12 hafta, *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* uzmanlarından Yalçın Tiftik'le beraber THY'de Eğitim İhtiyaçlarının Analizi mevzuunda 27.9.1968 tarihli bir rapor sunmuşlardır.
- **Mali Kontrol:** Bu mevzuuda *Urwick Orr and Partners International* Müşavirlik firması uzmanı Mr. W. T. Holden, *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* uzmanlarından Abdülkadir Demir ile birlikte 1.4.1968-20.12.1968 tarihleri arasında ceman 34 hafta çalışmıştır. Abdülkadir Demir'den Mali Kontrol II-İkram Maliyetleri üzerine bir rapor, Mr. Holden'dan da bir ara rapor alınmıştır.
- **Uzun Vadeli Plan ve Organizasyon:** *Urwick Orr and Partners International* firmasında Mr. John F. Crawford 11.12.1967 tarihinden itibaren ortaklığımızda çalışmaya başlamış ve 2.11.1968 tarihinde ayrılmıştır. Bu çalışma devresi içinde 15 günlük senelik izin almış ve *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* uzmanlarından Oğuz Herkmen'le birlikte Uzun Vadeli Plan ve Organizasyon mevzuunda çalışmıştır. Etüd neticesi 4 ayrı rapor vermişlerdir.
- **İş Değerlendirilmesi:** Bu konuda yalnız *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* uzmanı Ali İhsan Poyraz 1968 yılı içinde 40 hafta çalışmak suretiyle Ortaklığımızda mevcut iş çeşitlerine uygun 4 değerlendirme planı geliştirmiş, bunlar 4 komite tarafından değerlendirilmiştir. Ancak ilk tahminde 320 çeşit iş kanısı ile tespit edilen 39 haftalık müddet,

hakikatte 530 iş çeşidi olması dolayısı ile yetmemiş, çalışma temposu umulandan yavaş olmuştur. Bu yüzden ek bir mukavele ile bu işin tamamlanması hususundaki müracaatları tetkik edilmektedir. Şimdiye kadar 335 işin tahlili yapılmış, bunlardan 200'ünün değerlendirilmesi de tamamlanmıştır.

Danışmanlık projesinde görev alan merkez uzmanlarından Ali İhsan Poyraz da görev aldığı uzun vadeli planlama ve iş değerlendirilmesi çalışmalarına ilişkin olarak şunları belirtmektedir (Poyraz, 2019):

*“Benim THY’de yaptığım ağırlıklı olarak iş tanımları, iş değerlemesi... Uzun vadeli planlama işlerinde de çalıştım ben... Organizasyonel birtakım çalışmalar yaptık. Zira o sıralarda THY’de çok fazla organizasyonel problemler vardı. Hiyerarşi açısından bozukluklar vardı. Bütün THY istasyonlarında çalıştık, oradaki işleri analiz ettik... Onlara hedefler koyduk.”*

Urwick Orr and Partners International ile Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi tarafından ortaklaşa yürütülen çalışmalar, özellikle bazı işler için büyük oranda, Bedford’un (1966) daha önce zikrettiği üzere ön incelemeye dayalı raporlama ve söz konusu raporlar doğrultusunda tatbikat diye özetlenebilen dönemin danışmanlık sürecini gözler önüne seren aşamalardan ilki olan raporlama kısmında kalmıştır. Buna göre, aslında 1968 yılında reorganizasyon çalışmaları kapsamında bir *Yolcu Hizmetleri Müdürlüğü* kurulmasına karar verilen (Nergiz, 2008:188) faaliyetler, hazırlanan raporlardan ve *İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu*’nun raporlarından istifade edilerek *Muhasebe Müdürlüğü* yerine *Muhasebe ve Mali İşler Müdürlüğü* kurulması ile önemli bir başlangıç yapmıştır. Kompüter kullanılması bağlamındaki önemli bir adım ise, bu müdürlük bünyesinde işletmenin ihtiyacı olan bilgilerin süratle hazırlanıp, sıhhatli bir şekilde kullanılmağa amade kılınması ve el emeğinin tasarruf imkanlarını yaratacak kompüterleşme çalışmalarını yönetmek için bir *Elektronik Bilgi İşlemleri Müdürlüğü* kurulmasıdır (THY 1970 Yıllık Rapor, 1971:39). Daha da önemlisi, 1970 yılında sürmekte olan yeniden yapılanma çalışmaları kapsamındaki danışmanlık hizmetlerini koordine etmek için Genel Müdür Yardımcısı *Ertuğrul Alper*’in başkanlığında (Nergiz, 2008:188) bir *Reorganizasyon Tetkik ve Tatbik Komisyonu* kurulması girişimi; söz konusu faaliyetlere şüphe ile bakılmasına ve daha hızlı bir ilerleme sağlanamaması noktasında denetçiler tarafından aşağıdaki gibi eleştiriler getirilmesine engel olamamıştır (THY 1970 Yıllık Rapor, 1971:5):

*“... (T)ürk Hava Yolları’nı modern ve ileri bir hava işletmesi haline getirmek için teşkilatın yalnız fonksiyonlarının değil, organik bünyesinin de yeni ihtiyaçlara göre reorganize edilmesi ve böylece sevk ve idare tatbikatının geliştirilmesi gayesini güden ve fakat 1968 yılının ilk günlerinde başladığı halde tam neticelendirilmeyen yada hazırlanmış raporları tatbika konulmayan Reorganizasyon çalışmaları hakkında kesin bir karar ittihazi zaruridir. Eğer bu etüdler elverişli değil ise izahı yapılarak bir tarafa bırakılmalıdır. Bu takdirde aynı gayeyi başka yoldan temin edecek metodlu tedbirlere başvurulması icap edeceği görüşündeyiz.”*

1971 yılındaki yıllık rapordan İş Değerlendirme Çalışmaları’nın durumu ile ilgili olarak yaşanan gelişmelerin neler olduğunu öğrenmekteyiz. Buna göre, *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi*, İş Değerlendirme Çalışmaları için 31.5.1971’de THY’ye nihai bir rapor sunmuştur. Bu bağlamda, İş Değerlendirme Çalışmaları iki aşamada ele alınmış olup; ilk aşamada; “teşkilatın bün-

yesindeki bütün işler ilmi ve objektif esaslara göre sistematik olarak analiz edilmiş ve bu analizlerden İş Tarifleri ile birlikte o işi icra etmekle görevli personelde aranacak bilgi ve maharet gereği ile fiziki ve manevi nitelikler ve sorumluluk dereceleri de ortaya çıkarılmıştır.” Söz konusu çalışmaların izleyen aşamasında ise; “tarifleri meydana getirilen işler ağırlıklı puan sistemine göre kıymetlendirilmiş, ücret ve puan ilişkilerinin hesaplanmasına geçilerek ‘Eşit İşe Eşit Ücret’ ödenmesi ve böylece adil bir ücret sisteminin ortaya çıkarılması” hedeflenmiştir (THY 1971 Yıllık Rapor, 1972:29).

### 6.1.3. Danışmanlık Faaliyetinin Sona Ermesi

Söz konusu bu iş ve işlemlere karşın, *Urwick Orr and Partners International* ile *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi*'nin ortaklaşa olarak Türk Hava Yolları'na yönelik olarak gerçekleştirdikleri danışmanlık faaliyetinin kompüterleşme, mali kontrol ve reorganizasyon ile iş değerlendirmesi hususlarında bir nebze başarıya ulaşmış olarak kabul edilebileceği; buna karşın eğitim ihtiyaçlarının tespiti, iş değerlendirme kapsamındaki liyakat sistemi kurulması ve uzun dönemli planlama ile organizasyon gibi işlerde ise herhangi bir ilerleme sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Örneğin, Nergiz (2008:187-188), söz konusu danışmanlık faaliyetinin, THY gibi üzerinde siyasî etkinin yoğun olduğu bir organizasyonda ne boyutta hayata geçirilebildiğinin tartışma konusu olacağını belirtmekte ve söz konusu politik etkiyi vurgulayarak özellikle İş Değerlendirmesi kapsamındaki “liyâkat takdiri” konusunun kolay kolay uygulanamayacağını altını çizmektedir. THY'nin 1973 yıllık raporunda da söz konusu işlerde neden ilerleme sağlanamadığına değinilecek muhtemel sebepler şöyle sıralanmıştır (THY 1973 Yıllık Rapor, 1974:68):

*“Yıllardan beri çeşitli organizasyon gayretleri sarfedilegelmiştir. Ancak, çok çeşitli nedenlerle bu çabaların amaçlarına ulaşamadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenlerin başlıcaları, idari gelenek ve alışkanlıklar, hiyerarşi içindeki çeşitli görevlerin belirli görevlilerle birlikte düşünülmesi alışkanlığı, çeşitli meslek veya görev gruplarına mensup personelin THY içinde birbirlerini tamamlayan ekipler teşkil ettiklerini düşünmek yerine tenkitçi davranışları daha çok benimsemeleri, genel eğitim düzeyi, kazanılmış haklar, alt kademeler dâhil yöneticilerin liderlik yetenekleri, mevzuattan gelen veya sözleşmelerden gelen kısıtlamalar ve modern sevk ve idare yöntemlerinin iyi bilinmeyişi gibi noktalar etrafında toplanabilir.”*

Hem Nergiz'in (2008) tespitleri hem de yukarıda zikredilen sebepler düşünüldüğünde, projenin amacına ulaşamamasında o dönem Türk Hava Yolları'na hâkim bürokratik yapının önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Ayrıca, Ali İhsan Poyraz da danışmanlık faaliyetlerinin akamete uğramasında “siyasi nüfuz alanı olarak görülen THY'deki genel müdür ve üst düzey yönetici değişikliklerinin danışmanlığı yap-boza çevirdiğini” (Poyraz, 2019) belirtmektedir. Nihayetinde, Türk Hava Yolları'nın izleyen yıllardaki raporları incelendiğinde gerçekten de bu faaliyetler ile ilgili somut adımlar atıldığı ve zikredilen sebeplerle beklenen etkiyi yaratamayan danışmanlık hizmetleri için yeni bir arayışa girildiği ve bu kapsamda bilimsel açıdan da meşruiyeti hayli yüksek bir eğitim kurumu olan *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi* ile anlaşıldığı görülmektedir. Türk Hava Yolları'nın 1974 yılındaki raporunda yer alan ifadeler bu işbirliğinin kapsamını ifade etmektedir (THY 1974 Yıllık Rapor, 1975:13):

*“İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ile bir anlaşmaya varılarak: Genel kadro sınıflandırılması, Personel seçimi, yerleştirme ve terfi, nakil politikalarının belirlenmesi, Liyakat takdir sisteminin kurulması, Norm kadro çalışmaları, Ücret yönetim esaslarının tespiti, Teşkilat ve El Kitabı'nın hazırlanması gibi konularda ortaklığın*



*yeniden düzenlenmesine başlanmış bulunmaktadır. Yıl sonuna doğru çalışmaların biteceği ve Türk Hava Yolları A.O.'nun modern bir teşkilat ve sisteme kavuşacağına inanıyoruz.”*

*Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* vasıtasıyla *Urwick Orr and Partners* müşavirlik firmasından alınan hizmetin asıl olarak neden sona erdiğine ilişkin arşiv taramaları ve çalışmada derlenen veriler müspet bir cevap verememektedir. Buna karşın, dönemin politik ve ekonomik bağlamı düşünüldüğünde, özellikle Kıbrıs Barış Harekâtı nedeniyle Türkiye ile Batılı ülkeler arasında gerilen ikili ilişkilerin (Coşkun, 2015), söz konusu danışmanlık faaliyetlerinin sona ermesinde bir etkisi olduğu zikredilebilir. Zira, Kıbrıs Barış Harekâtı nedeniyle bozulan Türkiye-Büyük Britanya ilişkileri yalnızca söz konusu danışmanlık ilişkisini etkilememiş ve Türk Hava Yolları'nın yönetim kurulunda bir değişikliğe de sebebiyet vermiştir. Buna göre, 2 Mayıs 1974 tarihinde yapılan olağanüstü genel kurul sonrasında, yabancı yatırımı temsil eden İngiliz *British Overseas Airways Corporation*'ı temsil eden *Gilbert Lee*, Türk Hava Yolları yönetim kurulu üyeliğinden çıkarılmış ve 1977 yılında da, tam 20 yıl önce yabancı sermayeye açılmış olan şirket, Maliye Bakanlığı'nın 17.2.1977 tarih ve 53315/6967 sayılı kararı ile tekrar millileştirilmiştir (THY, 2008:123). Türk Sevk ve İdare Derneği'nin ise, 1979 yılında dernek çalışanlarının sendikalaşma ve grev talepleri sebebiyle faaliyetlerine son verdiği belirtilmektedir (Kurt, Özcan ve Özkal, 2010). Araştırma kapsamında Ali İhsan Poyraz ve Ege Cansen ile yapılmış görüşmelerle de bu hususu destekleyici beyanlara yer verilmiştir. Dahası, 1972-1979 yılları arası Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi genel müdür yardımcılığı ve genel müdürlüğü yapmış olan Ergun Zoga da derneğin sendikalaşma problemlerinden dolayı kapandığını ifade etmektedir (Kurt, Özcan ve Özkal, 2010).

## 7. Değerlendirme ve Sonuç

2. Dünya Savaşı'nın sona ermesi sonucu, *Marshall Planı* vasıtasıyla artan Amerikan etkisinin, yönetim bilgisi transferindeki rolünü dönemin kamu iktisadi teşebbüslerinden biri olan Türk Hava Yolları özelinde analiz eden çalışmanın sonuçları, bir çevre ülke olarak Türkiye'deki örgütlere yönelik bilgi transferi sürecinin mekanizmalarını ortaya koyması bağlamında değerlendirilebilir. Söz konusu yönetim danışmanlığı hizmetinin, 1950'li yıllarla birlikte ortaya çıkan; etkili ve verimli iş görme anlayışını öne alan bir Batılılaşma ve/veya Rasyonalizasyon akımının bir yansıması olduğu söylenebilir. Zira çalışmanın kuramsal çerçevesinin çizilmesinde yararlanılan Sahlin-Andersson ve Engwall'ın (2002) modeli bağlamında incelenen yönetim danışmanlığını düşünecek olursak; ABD gibi merkez bir ülkenin teknik yardım fonuyla finanse edildiği ve Büyük Britanya gibi yarı merkez (Üsdiken, 2007; Üsdiken ve Wasti, 2009) bir ülkenin *Urwick Orr and Partners* adlı danışmanlık firması tarafından; *Ford Vakfı*'nın finansal desteğiyle kurulmuş “yerel” bir ortak olan *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* ile birlikte Türkiye gibi çevrede yer alan (Özen, 2014) bir ülkenin kamu kesimi örgütlerini ıslah etmeye yönelik bir proje olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bulgularını, kuramsal çerçeveye bağlı kalarak değerlendirme adına Sahlin-Andersson ve Engwall'ın (2002) süreçsel yaklaşımına dönersek, buradaki örnekte yönetim bilgisinin taşıyıcıları *Urwick Orr and Partners* ile *Türk Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi* iken; finansal kaynak sağlayıcı *OECD* kanalıyla *USAID* ve *Ford Vakfı*; yönetim bilgisinin kaynak sağlayıcısı ise *Urwick Orr and Partners*'tır.

Danışmanlık faaliyetinin kapsamı ve içeriği bağlamında değerlendirme yapılacak olursa, öncelikle verilen danışmanlık faaliyetinin içeriğindeki 5 konudan yalnızca mali kontrol ve kompüterleşme alanlarında bir ilerleme sağlandığı; buna karşın eğitim ihtiyaçlarının tespiti, iş değerlendirme kapsamındaki liyakat sistemi kurulması ve uzun dönemli planlama gibi alanlarda ise

herhangi bir ilerleme sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Bu noktada, dikkate değer bir husus, ilerleme sağlanan konuların daha ziyade teknik ve finansal nitelikte olduğu; buna karşın örgütsel kültürün dönüşümünü gerektiren ve daha uzun erimli bir çalışma gerektiren ve örgütün sosyal ve kültürel yönüne ilişkin konularda ise kısa sürede bir ilerleme sağlanamadığıdır. Projenin somut ve örgütsel değişiklikler getiren sonuçları ise, getirilen öneriler doğrultusunda 1968 yılında *Yolcu Hizmetleri Müdürlüğü*, 1969 yılında *Muhasebe Müdürlüğü* yerine *Muhasebe ve Mali İşler Müdürlüğü* ve 1970 yılında ise *Elektronik Bilgi İşlemleri Müdürlüğü* kurulmasıdır.

Çalışmanın bulgularının birtakım kısıtlara sahip olmakla birlikte, ilgili yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Öncelikle, daha önce de vurgulandığı üzere, tarihsel olarak Türkiye'ye yönelik yönetim bilgisi transferi yazını kamu veya özel olsun iş örgütlerinin durumunu ele almaktan daha çok akademiye odaklanmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçlarının yazında görgül olarak ilgi duyulmamış bir alana katkı sağlayabileceği söylenebilir. Bunun yanında, yönetim bilgisi transferi sürecinde farklı bağlamlardan ve merkezlerden katılan farklı türdeki aktörlerin ve taşıyıcıların rolünü analiz etmesi bağlamında da katkı potansiyeli taşıdığı zikredilebilir. Çalışma, yaptığı bu katkılara karşın ilerideki çalışmalarda giderilmesi muhtemel birtakım kısıtlara sahiptir. Bu kısıtlardan ilki ve belki de en önemlisi, arşiv kısıtlarıdır. Zira danışmanlık hizmetini veren ve alan işletmeleri olan *Urwick Orr and Partners* ile Türk Hava Yolları'nın kurumsal arşivlerine tüm çabalara karşın erişilememiştir. Benzer bir biçimde, şu an için ulaşılması mali sebeplerle mümkün olmayan Paris'teki *OECD* arşivi ile ABD'deki *US National Archives*'a ulaşılması durumunda çalışmanın kısıtlarının giderilmesi kuvvetle muhtemeldir.

### Kaynaklar

- Aksoy, Şinasi (1994), "Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Genel Bir Bakış", *Amme İdaresi Dergisi*, C.27, S.2: 3-23.
- Alatas, Syed Farid (2003), "Academic Dependency and the Global Division of Labour in the Social Sciences", *Current Sociology*, C.51, S.6: 599-613.
- Ali İhsan Poyraz ile kişisel görüşme.
- Bedford, Lee (1966), "Sevk ve İdare Müşavirliği", *Sevk ve İdare Dergisi*, C.1, S.1: 15-17.
- Boel, Bent (2003), *The European Productivity Agency and Transatlantic Relations, 1953-1961*, Copenhagen: Museum Tusulanum Press.
- Brech, Edward; Thomson, Andrew; Wilson, John F. (2010), *Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography*, Oxford: Oxford University Press.
- Coşkun, Yasin (2015), "1974 Kıbrıs Barış Harekâtının Türk-İngiliz İlişkilerine Etkileri", *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, C.8, S.22: 449-462.
- Cwiklicki, Marek; Alcouffe, Alain (2012), "The Dissemination of Management Innovations through Consultancy in the Postwar Period", Yayınlanmamış Bildiri. Helsinki: 28. EGOS Colloquium.
- Devlet Bakanlığı (1952), *Türkiye'de Marşal Planı (Başlangıcından 1951 Sonuna Kadar)*, Ankara: Başbakanlık Devlet Matbaası.
- Dik, Esra (2009), "1948: Marshall Planıyla 'Hür Dünya'ya Giriş", (Ed. Birgül Ayman Güler), *Açıklamalı Yönetim Zamandizini 1940-1949*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi: 947-1060.
- Djelic, Marie-Laure (2001), *Exporting the American Model: The Post-War Transformation of European Business*, Oxford: Oxford University Press.
- Djelic, Marie-Laure; Sahlin-Andersson, Kerstin (2006), *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ege Cansen ile kişisel görüşme.
- Engwall, Lars (2007), "The Anatomy of Management Education", *Scandinavian Journal of Management*, C.23, S.1: 4-35.
- Engwall, Lars; Kipping, Matthias; Üsdiken, Behlül (2016), *Defining Management: Business Schools, Consultants, Media*, London: Routledge.
- Erçek, Mehmet; Günçavdı, Öner (2016), "Imprints of an Entrepreneur and Evolution of a Business Group, 1948-2010", *Business History*, C.58, S.1: 89-110.
- Erçek, Mehmet; İşeri Say, Arzu (2008), "Discursive Ambiguity, Professional Networks, and Peripheral Contexts: The Translation of Total Quality Management in Turkey, 1991-2002", *International Studies of Management & Organization*, C.38, S.4: 78-99.
- Erkmen, Haluk (1966), "Bir Türk Müşavirinin İntibaları", *Sevk ve İdare Dergisi*, C.1, S.1: 19-20.
- Ergun Zoga ile e-posta görüşmesi.
- Frenkel, Michal (2005), "The Politics of Translation: How State-level Political Relations Affect the Cross-national Travel of Management Ideas", *Organization*, C.12, S.2: 275-301.
- Frenkel, Michal (2008), "The Americanization of the Antimanagement Alternative in Israel: How Foreign Experts Re-theorized and Disarmed Workers' Participation in Management, 1950-1970", *International Studies of Management & Organization*, C.38, S.4: 17-37.
- Frenkel, Michal; Shenhav, Yehouda (2003), "From Americanization to Colonization: The Diffusion of Productivity Models Revisited", *Organization Studies*, C.24, S.9: 1537-1561.
- Frenkel, Michal; Shenhav, Yehouda (2012), "Management Consulting in Developing and Emerging Economies: Towards A Postcolonial Perspective", (Ed. Timothy Clark), *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford: Oxford University Press: 509-527.
- Gantman, Ernesto; Parker, Martin (2006) "Comprador Management? Organizing Management Knowledge in Argentina (1975-2003)", *Critical Perspectives on International Business*, C.2, S.1: 25-40.
- Gephart, Robert P. (2004), "Qualitative research and the Academy of Management Journal", *Academy of Management Journal*, C.47, S.4: 454-462.

- Guillén, Mauro (1994), *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hansen, Per (2004), "Writing Business History Without an Archive: Newspapers as Sources for Business History, Possibilities and Limitations", (Ed. Carl-Johan Gadd; Staffan Granér; Sverker Jonsson; Ulf Olsson), *Markets and Embeddedness: Essays in Honour of Ulf Olsson*, Göteborg Ekonomisk-Historiska Institutionen Göteborg University: 99-120.
- Kabakçı Yurdakul, Işıl (2016), "Nitel Veri Analizinin Temelleri", (Ed. Işıl Kabakçı Yurdakul), *Nitel Veri Analizinde Adım Adım Nvivo Kullanımı*, Ankara: Anı Yayıncılık: 1-20.
- Kalev, Alexandra; Shenhav, Yehouda; De Vries, David (2008), "The State, the Labor Process, and the Diffusion of Managerial Models", *Administrative Science Quarterly*, C.53, S.1: 1-28.
- Kayra, Cahit (1965), *OECD, Türk Konsorsiyumu, Projeler Çalışma Grubu Toplantıları İle İlgili Dokümanlar*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Kerr, Ron (2008), "Transferring New Public Management to the Periphery: UK International Development Organizations Applying Project Technology to China", *International Studies of Management & Organization*, C.38, S.4: 58-77.
- Kipping, Mathias; Bjarnar, Ove (1998), *The Americanisation of European Business*, London: Routledge.
- Kipping, Mathias; Üsdiken, Behlül; Puig, Nuria (2004), "Imitation, tension, and hybridization: Multiple "Americanizations" of management education in Mediterranean Europe", *Journal of Management Inquiry*, C.13, S.2: 98-108.
- Kipping, Mathias; Engwall, Lars; Üsdiken, Behlül (2008), "Preface: The Transfer of Management Knowledge to Peripheral Countries", *International Studies of Management & Organization*, C.38, S.4: 3-16.
- Kurt, Mustafa; Özcan, Kerim; Özkal, Enver Samet (2010), "Yönetim Alanında Kayıp Bir Aktör: Türk Sevk ve İdare Derneği", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Maliye Bakanlığı (1961a), *Individual Reports of State Economic Enterprises in Turkey*, Ankara: Yeni Desen Matbaası.
- Maliye Bakanlığı (1961b), *Kamu İktisadi Teşebbüslerine Ait Özel Raporlar*, Ankara: Maliye Bakanlığı.
- Matthews, Martin D.; Boyns, Trevor (2001), *A Schedule of the Lyndall Fownes Urwick Archive*, Henley: The Management College.
- Milliyet, "Sevk ve İdare Müşavirliği İçin Eleman Alınacaktır", 11 Haziran 1966.
- Mir, Raza; Banerjee, Subhabrata Bobby; Mir, Ali (2009), "(How) Does Knowledge Flow? A Critical Analysis of Intra-organizational Knowledge Transfer", (Ed. Subhabrata Bobby Banerjee; Vanessa C. M. Chio; Raza Mir), *Organizations, Markets and Imperial Formations: Towards an Anthropology of Globalization*, Cheltenham: Edward Elgar: 98-110.
- Nergiz, Abdullah (2008), *Türkiye'de Sivil Havacılığın Gelişimi ve THY*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Özen Aytumur, Janset (2010), *Türkiye'de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri: Sümerbank, 1930-1945*. İstanbul: Libra Yayıncılık.
- Özen, Şükrü (2014), "Rhetorical Variations in the Crossnational Diffusion of Management Practices: A Comparison of Turkey and the US", (Ed. Gili Drori; Markus Höllerer; Peter Walgenbach), *Global Themes and Local Variations in Organization and Management*, London: Routledge: 119-132.
- Özen, Şükrü; Berkman, Ümit (2007), "Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey", *Organization Studies*, C.28, S.6: 825-851.
- Özsoy, Fahir (1966) Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi, *Sevk ve İdare Dergisi*, C.1, S.1: 11-15.
- Pozzi, Daniele (2012), "The Odd Couple: Booz Allen at ENI (1956-1965)", *Management & Organizational History*, C.7, S.4: 303-318.
- Reay, T.; Zafar, A.; Monteiro, P.; Glaser, V. (2019), "Presenting Findings from Qualitative Research: One Size Does Not Fit All!.", (Ed. Tammar B. Zilber; John M. Amis; Johanna Mair), *The Production of Managerial Knowledge and Organizational Theory: New Approaches to Writing, Producing, and Consuming Theory*, Emerald Publishing: 201-216.
- Robson, William A. (1965), *Report on the State Investment Bank and Its Relations with State Economic Enterprises, the State Planning Organisation, and the Ministries concerned with investment programmes of the State Economic Enterprises*, Technical Assistance Programme Turkey - Project No. 56. Paris: OECD.
- Sahlin-Andersson, Kerstin; Engwall, Lars (2002), "Carriers, Flows, and Sources of Management Knowledge", (Ed. Kerstin Sahlin-Andersson; Lars Engwall), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*, Stanford, CA: Stanford Business Books: 3-32.

- Saint-Martin, Denis (2012), "Governments and Management Consultants: Supply, Demand, and Effectiveness", (Ed. Timothy Clark; Mathias Kipping), *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford: Oxford University Press: 447-464.
- Sevk ve İdare Dergisi (1968), Sevk ve İdare Faaliyetleri. *Sevk ve İdare Dergisi*, C.2, S.11: 43.
- Smith, Holroyd (1961), *Report on T.H.Y.: Turkish State Airline: Made in the Framework of the Overall Study on the Operations of the State Economic Enterprises in Turkey*, Paris: OECD.
- Smith, B.; Weed, M. (2007). The potential of narrative research in sports tourism. *Journal of Sport & Tourism*, C. 12, S. 3-4: 249-269.
- Srinivas, Nidhi (2008), "Mimicry and Revival: The Transfer and Transformation of Management Knowledge to India, 1959-1990", *International Studies of Management & Organization*, C.38, S.4: 38-57.
- Topal, Mehmet; Erdemir, Erken; Kırılı, Engin (2012), "Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye'de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri Hereke Fabrikası ve Nizamnamesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.25:37-64.
- Türk Hava Yolları 1966 Yıllık Rapor (1967). İstanbul: Türk Hava Yolları A.O.
- Türk Hava Yolları 1968 Yıllık Rapor (1969). İstanbul: Türk Hava Yolları A.O.
- Türk Hava Yolları 1970 Yıllık Rapor (1971). İstanbul: Türk Hava Yolları A.O.
- Türk Hava Yolları 1973 Yıllık Rapor (1974). İstanbul: Türk Hava Yolları A.O.
- Türk Hava Yolları 1974 Yıllık Rapor (1975). İstanbul: Türk Hava Yolları A.O.
- Türk Hava Yolları (2008). *75. Yılında Türk Hava Yolları*, İstanbul: Türk Hava Yolları.
- Urwick Orr and Partners International (1968), *OECD-Turkish State Economic Enterprises Concluding Report*, Paris: OECD.
- Urwick, Lyndall (1965), *Sevk ve İdare Etme Bir İlim mi? Yoksa Bir Sanat Mıdır?*, İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği.
- Üsdiken, Behlül (1996), "Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia", *International Studies of Management & Organization*, C.26, S.3: 33-46.
- Üsdiken, Behlül (2004), "Exporting Managerial Knowledge to the Outpost: Penetration of 'Human Relations' into Turkish Academia, 1950-1965", *Management Learning*, C.35, S.3: 255-270.
- Üsdiken, Behlül (2007), "Commentary: Management Education Between Logics and Locations", *Scandinavian Journal of Management*, C.23, S.1: 84-94.
- Üsdiken, Behlül (2014), "Centres and Peripheries: Research Styles and Publication Patterns in 'Top'us Journals and Their European Alternatives, 1960-2010", *Journal of Management Studies*, C.51, S.5: 764-789.
- Üsdiken, Behlül (2015), "Açılış Konuşması", *Yönetim Alanında Kayıp Bir Aktör: Türk Sevk ve İdare Derneği Temalı III. İşletmecilik Tarihi Çalıştayı*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Üsdiken, Behlül; Selekler, Nisan (1996), "Türkiye'de İşletme Alanında Eğitim ve Araştırmanın İlk Dönemleri", *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Üsdiken, Behlül; Çetin, Demet (2001), "From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature Before and After the Second World War", *Business History*, C.43, S.2: 99-124.
- Üsdiken, B. ve Wasti, S. A. (2009). Preaching, teaching and researching at the periphery: Academic management literature in Turkey, 1970—1999. *Organization Studies*, 30(10), 1063-1082.
- Üsdiken, Behlül; Selekler, Nisan; Çetin, Demet (1998), "Türkiye'de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme", *Amme İdaresi Dergisi*, C.31, S.1: 57-87.
- Wailles, Nick; Michelson, Grant (2008), "The Transfer of Management Ideas to a Western "Periphery": The Case of Corporate Social Responsibility in Australia", *International Studies of Management & Organization*, C.38, S.4: 100-118.
- Wang, Yin (2009), *Global Management Consultancy in China*, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, School of Organization and Management, New South Wales: University of New South Wales.

## Extended Summary

### A Management Consultant in Turkey: *Urwick Orr and Partners* and Its Consulting Services to Turkish Airlines (1967-1971)

The aim of this study is to examine the consulting services of Urwick Orr and Partners to Turkish Airlines from 1967 to 1971. It is also aimed to explore the relationship between Urwick Orr and Partners as an international consulting firm and Türk Sev ve İdare Derneği as a local partner. Last but not least, it is aimed to describe the historical development of management consultancy in Turkey as a peripheral country and to contribute business and management history literature of Turkey.

The theoretical framework of the study is the diffusion of management knowledge and practices across contexts and countries. After the World War II, direct U.S. influence was the strongest for the transfer of management models. In this regard, for the diffusion of management knowledge, the United States is the one and only center. Moreover, during most of the twentieth century, the United States was the main producer and even more importantly the main diffuser of management knowledge and practices worldwide. Empirical studies showed that the vast majority of the carriers of management knowledge originated in the United States, including the major foundations (e.g. Ford Foundation, Rockefeller Foundation), management consultancy firms (e.g. Booz Allen Hamilton, Urwick Orr Partners) and some business schools (Harvard Business School). Those abovementioned studies highlighted the role and activities of the carriers in the transfer of management knowledge. Sahlin-Andersson and Engwall (2002) used the carrier concept when analyzing those who are professing, providing, and circulating management ideas and models. With the expansion of carriers such as consultants, business schools and the media the supply of management ideas has expanded. According to Sahlin-Andersson and Engwall (2002), carriers 'circulate management knowledge' and these carriers are categorized into four types of organizations: multi-divisional companies, business schools, management consultancies, and media companies. Engwall, Kipping and Üsdiken (2016) also stated that like business schools and business media the management consultancy is one of the most important carriers of management knowledge from center to periphery. In the context of post-World War II reconstruction, some organizations at the intergovernmental level, such as the Organization for European Economic Cooperation (OEEC) and the European Productivity Agency have played a very important role at the transfer of management knowledge and models (Boel 2003).

Compared to the existing literature for the more industrialized and developed countries, empirical research on the transfer of management knowledge from center to periphery is very weak. For filling this gap in the literature, a historical narrative approach is constructed to allow for in-depth analysis of consulting services of Urwick Orr and Partners to Turkish Airlines from 1967 to 1971. To reach the aim of the study, a triangulated data-collection approach adopted. The data are gathered from multiple sources that include semi-structured interviews, archival materials, various kinds of text and commentary and archival articles of newspapers. Narrative analysis refers to a cluster of analytic methods for interpreting texts or visual data that have a storied form. For this reason, narrative analysis is used in this study to explore the context, content and scope of consulting services and to construct a meaningful narrative.

The temporal phases approach is adopted in the presentation of the research results. According to Reay et.al. (2019), temporal phases approach is closely associated with longitudinal research and one of the main advantages of the temporal approach is that it maintains the integrity of findings and produces a readable narrative.

Research results show that, this consulting service considered as a part of an extensive rationalization project of State Economic Enterprises in Turkey. In this regard, it is found that this consulting service is related with U.S. technical assistance to Turkey after World War II. U.S. Agency for International Development (AID) and Organisation for European Economic Co-operation (OEEC) the predecessor of the OECD are main carriers of the knowledge transfer. Those organizations made special surveys on the State Economic Enterprises in Turkey and prepared two series of reports on the rationalization and reorganization of Turkish State Economic Enterprises. According to those reports, it was should be reorganized managerial and rationalize the activities of Turkish Airlines. For this purpose, State Planning Organization (DPT) hired Urwick Orr and Partners as a consultancy firm to reorganize Turkish Airlines. This rationalization and reorganization project was funded by OECD. Urwick Orr and Partners was main organization and Turkish Management Development Center which established by funds from Ford Foundation and OECD was the local partner in this project. The project suddenly ended in 1971, because of both political instability of Turkey and its reflections on Turkish Airlines. It is concluded that Urwick Orr and Partners and Turkish Management Development Center were the main carriers of this knowledge transfer project. As Kipping, Engwall and Üsdiken (2008) emphasized, the state and various kinds of its associations have played important role in this transfer process.



# Özdeşleşmenin Reklama Karşı Tutum ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Ünlü-Ürün Uyumunun İlimlaştırıcı Rolü<sup>1</sup>

Semra Doğan<sup>2</sup>  
B. Zafer Erdoğan<sup>3</sup>

**Özdeşleşmenin Reklama Karşı Tutum ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Ünlü-Ürün Uyumunun İlimlaştırıcı Rolü**

**Öz**

Bu çalışmada bireyin ünlü ile özdeşleşmesinin reklama karşı tutum ve satın alma niyetine etkisinde reklamdaki ünlü ve ürün arasında algılanan uyumun ilimlaştırıcı etkisi sınanmıştır. Bu kapsamda Facebook üzerinden 18 yaş üzeri 513 katılımcıdan toplanan örneklem üzerinde bahsedilen yapıların yer aldığı model test edilmiştir. Model testine yönelik analizler SPSS ve AMOS paket programlarıyla yapılmış ve özdeşleşmenin ünlüye özenme temelinde sadece reklama karşı tutum üzerinde etkisi olduğu görülürken inanç, tutum, değer ve diğer benzerlik kriterlerine bağlı benzerlik algısının konu yapılar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı ortaya konmuştur. Ünlü-ürün uyum düzeyinin ise yüksek uyumda etki katsayılarının çoğunluğunu anlamlı bir şekilde arttırdığı; satın alma niyetinde ise temel belirleyicinin markaya yönelik tutum olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Reklamlarda Ünlü Kullanımı, Ünlü-Ürün Uyumunu, Özenerek Özdeşleşme, Benzerliğe Bağlı Özdeşleşme, İlimlaştırıcı Etki

**The Moderating Role of Celebrity-Product Match-up on the Effect of Identification on Attitude Towards Advertising and Purchase Intention**

**Abstract**

In this study, the moderator role of perceived match-up between the celebrity and the product on the effect of identification on the attitude towards ad and purchase intention was examined. The research model was tested on the sample collected from 513 participants over the age of 18 on Facebook. Analyzes carried out using SPSS and AMOS indicated that wishful identification has an effect on attitudes towards advertising, while the perception of similarity based on belief, attitude, value like criteria has no effect on the any of the variables. It has also been revealed that the most of the coefficients significantly increased in the high celebrity-product match-up condition. Attitude towards the brand is also the main indicator in the purchase intent.

**Keywords:** Celebrity Endorsement, Celebrity-Product Match-Up, Wishful Identification, Similarity Identification, Moderating Role

## 1. Giriş

Bireyler tüketim eylemlerini salt ürünlerin faydalarını gözeterek gerçekleştirmezler, aynı zamanda ürünlerin taşıdıkları sembolik anlamları da gözetirler ve gönüllü yapılan tüm tüketim davranışları bilinçli ya da değil, sembolik anlamlar taşır. Buna bağlı olarak da tüketim tercihlerinde seçeneklerin taşıdığı sembolik anlamlar tüketicinin tercih sebebinde belirleyici olacaktır (Levy, 1959; Hirschman, 1981). İlgili literatür, sahip olunan nesnelerin, tüketicilerin genişletilmiş benliklerinin önemli bir parçası olarak görüldüklerinden tüketicilerin de bu sahiplikleri ile ifade edildiklerini ifade etmektedir (Belk, 1988). Tüketim bireyin kişisel ve sosyal dünyasının yaratılması ve sürdürülmesi için anlam ve değerlerin temininde önemli bir role sahip olduğundan reklam da bu sembolik anlamların temel kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Bu

<sup>1</sup> Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi BAP Komisyonu tarafından 1701E024 proje kodu ile desteklenen "Doğan, Semra (2018). Özdeşleşmenin Reklama Karşı Tutum ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Ünlü-Ürün Uyumunun İlimlaştırıcı Rolü" künyeli doktora tezinden geliştirilmiş olup 23.Pazarlama Kongresi'nde özet olarak sunulan bildirinin geliştirilmiş ve genişletilmiş versiyonudur.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, [semra.dogan@dpu.edu.tr](mailto:semra.dogan@dpu.edu.tr), Yazar ORCID Bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-6466-8734>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, [bzerdogan@anadolu.edu.tr](mailto:bzerdogan@anadolu.edu.tr), Yazar ORCID Bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-2147-7356>



kültürel anlamlar markalara transfer edilirken markalar da kimliğin oluşturulması ve sürdürülmesinde sembolik kaynak olarak kullanılmaktadır (McCracken, 1989). Tüketim sembollerini ise sosyalleşme süreciyle ve reklam gibi kitle medyalarına maruz kalarak öğrenen ve geliştiren tüketiciler nezdinde ise aynı ürün her birey için aynı sembolik anlamı taşımaz. Bir ürün çok çeşitli anlamlar taşıyabilir çünkü anlamın yaratılmasında belirleyici olmadığı gibi tek yönlü de değildir. Her birey bir ürüne birbirinden farklı ve bazen de uyumsuz kültürel anlamlar atfedebilir. Sosyalleşme süreciyle tüketiciler sadece bazı sembollerin ortak anlamlarını değil kendi sembolik anlam yorumlarını da geliştirmiş olurlar. Bireyin benlik oluşumunda yararlanabileceği sembolik kaynaklar ise yaşanan/doğrudan ya da dolaylı deneyimler şeklinde sınıflandırılabilir. Doğrudan deneyim gündelik hayat pratiklerini ve yüz yüze karşılaşmalarla edinilen deneyimleri kapsar. Bunlar gerçeklik olarak kanıksadığımız şeyler olduğundan yerleşiktir, anlaktır. Dolaylı deneyimler ise kitle iletişim kültürünün ve medya ürünlerinin tüketimini kapsar ve gündelik hayat pratiklerinden mekânsal olarak da geçici olması açısından da farklılık gösterir (Grubb ve Grathwohl, 1967).

Reklamlarda ünlü kullanımı da sıklıkla uygulanan reklam stratejilerinden biridir. Friedman ve Friedman (1979) ünlüyü (*celebrity*), reklama konu ürün sınıfından ziyade, özellikle eğlence endüstrisi ya da sporculardan seçilen kendi/farklı alandaki başarılarıyla topluma mal olmuş kişi (aktör, sporcu, eğlence adamı vs.) olarak tanımlamıştır. Ancak Keel ve Nataraajan'ın (2012) ifade ettikleri gibi günümüzde TV gösterileri, Youtube ve blogların artan popülaritesi "ünlü" tanımının da genişletilmesi gereğini doğurmuştur. Tüketiciler günümüz dijital dünyasında yeni otorite arayışlarına girmiş, kültürel dönüşümün de etkisiyle "ünlü" tanımını herkesçe tanınır, bilinir olmaktan biraz daha öteye götürmüşlerdir. Dolayısıyla reklamlarda ünlü kullanımı bağlamında ünlüyü, McCracken'in (1989) toplum tarafından bilinirliği olan ve bu bilinirliği bir ürün/markanın reklamında yer almak suretiyle o ürün/marka adına kullanan kişi olarak tanımlamak daha kapsayıcı olacaktır. Reklamlarda ünlü kullanımı ile de ünlü, bir ürünü tavsiye etme, bir ürüne ismini verme, reklam yüzü olma ya da marka elçisi olmak suretiyle bir şekilde konu ürünün, dolayısıyla da anlamın bir parçası olur. Ünlünün anlam taşıyıcısı bu rolü, reklamda tercih edilen çekicilik unsurunun da belirleyicisidir.

Reklamlarda ünlü kullanımının davranış değişikliği yönündeki etkisinde geleneksel yaklaşım ise ünlünün karakteristiklerinin iknadaki etkisine odaklanmaktadır. Ünlünün reklama dikkat çekme, ürün grubuyla uyumlu olması halinde ikna etkisini arttırma, bireyin sosyal kabul kaygısını elimine etmedeki katkısı, genellikle beğenilen profil olmaları itibarıyla reklamın ikna gücünü arttırdıkları çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Baker ve Churchill, 1977; Kahle ve Homer, 1985; Kamins, 1990; Ratneshwar ve Chaiken, 1991). Bu çalışmada, geleneksel yaklaşımların ötesinde bireyin tüketim davranışını bir anlamda da benlik kavramlarını ve kimliklerini oluşturmak için gösterdikleri düşüncesinden yola çıkmıştır (Belk, 1988; McCracken, 1989).

Büyük çoğunluğu ünlünün çekiciliği üzerine olmakla birlikte reklamlarda ünlü kullanımına ilişkin alanda birçok çalışma yapılmıştır (Baker ve Churchill, 1977; Kahle ve Homer, 1985; Erdogan, 1999; Simmers vd., 2009; Eisend ve Langner, 2010; Liu ve Brock, 2011). Öte yandan kaynağın güvenilir algılandığı ölçüde ikna gücünün artacağından yola çıkarak kaynak güvenilirliği temelli çalışmalar da alanda sıkça yer bulmuştur (Ohanian, 1990; 1991; Jin ve Phua, 2014). Ünlü ve ürün uyumu da reklamlarda ünlü kullanımında sıkça çalışılan bir diğer konudur (Baker ve Churchill, 1977; Kahle ve Homer, 1985; Kamins, 1990; Till ve Busler, 2000; Batra ve Homer, 2004; Roy vd., 2012; Wright, 2016). Ünlü-ürün uyumu hipotezi olarak kavramsallaştırılan yaklaşım, mesaj kaynağı olarak ünlünün imajı ve reklama konu ürünün imajı arasındaki algılanan

uyum arttıkça ünlü ve reklamın ikna gücünün de artacağını ifade eder (Kamins, 1990; Erdogan, 1999).

Kelman'ın Sosyal Etki Teorisi (1961) olarak ortaya koyduğu üç süreç itaat, özdeşleşme ve içselleştirme süreçleri olup, özdeşleşme ve içselleştirme reklamlarda ünlü kullanımında çalışılan iki süreçtir. Kapitan ve Silvera'nın da (2016) ifade ettiği, alanda çok az çalışılan konulardan biri olarak bu çalışmada ünlü ile özdeşleşme konusuna yer verilmiş ve farklı cinsiyetler-kadın ve erkek- itibarıyla ünlü ile kurulan özdeşleşme bağının gücü sınanmıştır. Alanda ünlüyle özdeşleşmeye ilişkin yapılan çalışmalar sınırlı olup bu kavramı reklam etkinliğine olan etkisi bakımından ele almaktadır (Brown ve Basil, 1995; Basil, 1996; Fraser ve Brown, 2002; Jin ve Phua, 2014). Çalışmayı önemli kılan bir diğer husus ise çalışmaya konu örneklem çerçevesidir. Nitekim medya karakterlerine özenme davranışına yönelik çalışmalar sıklıkla çocukların özenme davranışı üzerine tasarlanmaktadır (Bandura, 1977; Hoffner, 1996). Öte yandan izleyici kitlesine sunulan medya içeriğinin yetişkinlerin de özenebileceği modeller sunulduğunu söylemek mümkündür. Bu araştırma ile örneklem çerçevesi çocukların ötesine taşınmış ve 18 yaş ve üzerinde reklam içeriğine çeşitli kitle iletişim araçlarıyla (Televizyon ya da çevrimiçi içerik) maruz kalabilecek bireyler olarak belirlenmiştir. Ünlü-ürün uyumuna ilişkin çok sayıda çalışma yer almakla birlikte çok büyük bir çoğunluğu hipotetik reklam tasarımları üzerine kurgulanmıştır. Bu çalışma, gerçek ünlüler ve onların yer aldığı gerçek reklamlar-markalar ile tasarlanması açısından önem taşımakla birlikte reklamlarda ünlü kullanımına tüketici-ünlü uyumu bağlamında yorumlanan özdeşleşmeyi de dahil etmiştir. Çalışmanın bir diğer özgün katkısı da uyumun hem tüketici-ünlü hem de ürün-ünlü olarak eşanlı incelenmesi ve bunların etkileşiminin reklam etkinliğinde yorumlanması olarak görülmektedir. Taranan literatür itibarıyla konuyu bu bağlam ve bu tasarımda inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada seçilen bir sporcu erkek ve bir şarkıcı kadın ünlü ve yer aldıkları/almakta oldukları reklamlar taranmıştır. Sonrasında yürütülen ön araştırma ile ünlüler ve reklamında yer aldıkları markalarla uyum düzeyi ortaya konmuştur. Akabinde gerçekleştirilen pilot çalışma ile uyum düzeyine ilişkin bu derecelendirme kontrol edilmiş ve aynı zamanda veri toplama araçındaki ölçek ifadelerinin anlaşılabilirliği da ikinci aşama ön araştırma ile sınanmıştır. Son olarak yürütülen ana araştırma ile model testi gerçekleştirilmiştir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

Reklamlarda ünlü kullanımına ilişkin araştırmaların önemli bir kısmı ünlü kullanımının işlevselliği ve ünlü seçiminin en iyi nasıl yapılacağına ilişkindir (Erdoğan,1999). İlgili literatür kaynak konumundaki ünlülerin karakteristiklerine ilişkin, güvenilirlik, uzmanlık, çekicilik, güç ve ünlünün bahse konu karakteristikleri itibarıyla reklama konu ürünle uyumuna yönelik faktörlere vurgu yapmaktadır.

### 2.1. Reklamlarda Ünlü Kullanımının Dayandığı Teoriler

Reklamlarda ünlü kullanımı Sosyal Adaptasyon Teorisi (*Social Adaptation Theory*); Denge Teorisi (*Balance Theory*); Atfetme Teorisi (*Attribution Theory*); Çağrışımsal Öğrenme Teorisi; İnanın Detaylandırma Olasılığı (*Elaboration Likelihood of Persuasion*) ve Sosyal Etki Teorisi (*Social Influence Theory*) gibi teorilerle ilişkilendirilebilmektedir (Kahle ve Homer, 1985; Heider, 1958; Kelley, 1973; Petty vd., 1983; Kelman, 1961). Bu çalışmada Sosyal Etki Teorisi unsurlarından biri olan Özdeşleşme boyutu ele alınacağından Sosyal Etki Teorisi ve Özdeşleşme kavramı detayıyla aşağıda incelenmiştir.

### 2.1.1. Kelman'ın Sosyal Etki Teorisi

Sosyal etki, bireyin başka bir kişi ya da grupla etkileşime girmesi sonucunda düşünce, duygu, tutum ya da davranışlarında meydana gelen değişim olarak ifade edilmektedir (Rashotte, 2007). Herbert Kelman (1961) sosyal etkinin kişinin bir başka kişi ya da grubun etkisini kabul etmesine dayalı içselleştirme, özdeşleşme ve itaat olmak üzere üç aşaması olduğunu ifade etmiştir. Kaynak özellikleri açısından ise bu üç sürecin karşılığı kaynak güvenilirliği, kaynak çekiciliği ve kaynak gücüdür (Biswas vd., 2009). Bir anlamda mesajın alıcısının kaynağı güvenilir bulunduğu ölçüde mesajı içselleştireceğini, çekici bulunduğu ölçüde kendisini kaynakla özdeşleştireceğini ve güçlü bulunduğu ölçüde de ona itaat edeceğini söylemek mümkündür. Bu da sırasıyla kaynağın uzmanlık ve inanılır bulunduğu ölçüde güvenilir bulunacağını (Hovland ve Weiss, 1951), aşına, sevilir ve benzer bulunduğu ölçüde çekici bulunacağını (McGuire, 1985) ve kaynağın alıcıya ödül ve ceza uygulayacağına olan inanç doğrultusunda itaati sağlayacağını (Petty ve Cacioppo, 1996) ifade eder. Kelman'ın (1961) sosyal etki teorisinde ele aldığı bu üç faktörden itaat kaynağın otoritesi, içselleştirme kaynağın güvenilirliği, özdeşleşme ise kaynağın çekiciliği ile ilişkilendirilmiştir (Perloff, 2003: 152). Ünlü kullanılan reklamların etkinliği ise sosyal etki süreciyle ilişkilendirilebilmektedir (Kamins, 1990). Bu üç aşamadan özdeşleşme ve içselleştirme reklamlarda ünlü kullanımında uygulanabilirliği daha uygun değişkenlerdir. Zira kişinin ünlü kişiyle bağ kurması itaat bağlamında çok anlamlı değildir çünkü bireyin yapacağı tercihlerde ünlü kişi tarafından onanma arzusu yoktur ya da onun normatif etkisini üzerinde hissetmez (Kapitan ve Silvera, 2016). İçselleştirme ise kişinin ünlünün eylem ya da inançlarının güvenilir olarak algılanması dolayısıyla kişinin kendi değer sistemiyle uyumlu olduğundan o ünlünün tutum ya da davranışını benimsemesidir. Kelman'a (1961) göre etkileyen konumundaki kişinin özellikleri önemlidir fakat kritik olan güvenilirliktir. İçselleştirmenin gerçekleşmesi için tüketiciler mesajla bütünleşmeli ve ünlü kişi de inanılır, dürüst ve güvenilir olarak algılanmalıdır (Biswas vd., 2009; Kapitan ve Silvera, 2016).

#### ***Özdeşleşme (Identification)***

Özdeşleşme kavramına ilişkin birçok tanım vardır. Herbert Kelman, Kenneth Burke, Albert Bandura gibi teoristler farklı bağlamlarda da olsa çalışmalarında özdeşleşmeyi ele almışlardır. Hepsinin özdeşleşme tanımının ortak yanı, özdeşleşme sürecinde bireyin bir başka kişi ya da varlığın özelliklerini, tutumlarını ya da davranışlarını benimsediği ya da onun karakteristiklerini kendisinininkiyle birleştirdiği yönündedir. İnsanların bir başka kişi ya da grupla özdeşleşmesindeki amaç ise kişilerle bağ kurmak, potansiyellerini maksimize etmek ya da kendilerini gerçekleştirmektir (Hoffner ve Buchanan, 2005). Kelman'a (1961) göre özdeşleşme iknanın bir sürecidir ve kişinin o kişi ya da grup gibi olmak istediğinden başka kişi ya da grubun davranışını benimsemesi olarak tanımlanabilir. Kişi bir başka kişi ya da grubun davranışını benimser çünkü bu davranış bu kişi ya da grupla olan tatmin edici, kendini tanımlayan ilişki ile ilgilidir.

Kitle iletişim literatürü bir karakterle özdeşleşmeyi, o karakteri sevme ya da kendine benzer bulma vb. ile ilişkilendirir. Bu alandaki literatür bireyin medya karakterleriyle özdeşleşmesi ve para-sosyal etkileşimi kapsamında sıklıkla çalışma konusu olmuştur (v. Feilitzen ve Linne, 1975; Giles, 2000; Eyal ve Rubin, 2003; Hoffner, 1996; Hoffner ve Buchanan, 2005). Hoffner'in (1996) ifade ettiği şekliyle "özenerek özdeşleşme" bireyin bir başka birey gibi olmayı arzu ettiği ya da olmaya çalıştığı psikolojik bir süreçtir. Zira Bandura'nın (2001) söylediği de budur: medya karakterini rol model alma salt davranış taklidinin ötesinde bir şeydir; tutum, değer, arzu ve diğer özelliklerini medya karakterine uyacak şekilde değiştirmektir.

Özdeşleşmenin, kaynak konumundaki kişinin sevilme ve çekicilik gibi duygusal özellikleriyle de güçlü bir ilişkisi vardır. Tüketicinin ünlü kişiye ilişkin algıladığı benzerlik, aşinalık, sevilirlik ve çekicilik ünlü kişi gibi olma isteğinde belirleyicidir. Özdeşleşmede birey, ünlü kişi gibi olmak, ünlünün reklamını yaptığı ürünü kullanmak dâhil onun davranışlarını taklit etmek ister. Bir başka deyişle tüketicinin ünlüyle özdeşleşmesi bu özelliklerde algılanan olumlu çıkarımlara bağlıdır (Kelman, 1961; Basil, 1996; Nam-Hyun Um, 2013; Kapitan ve Silvera, 2016). Kişi kendisini ünlüyle özdeşleştirdiği ölçüde mesaja yönelik olumlu yönde tutum ve davranış yönelimi görülecektir (Basil, 1996).

### 3. Literatür Taraması ve Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Özdeşleşme konusu iletişim literatüründe sıklıkla medya karakterleriyle özdeşleşme bağlamında ele alınmıştır (v. Feilitzen ve Linne, 1975; Hoffner, 1996; Eyal ve Rubin, 2003; Hoffner ve Buchanan, 2005). Ünlüyle özdeşleşme konusu ise sınırlı sayıda çalışmaya konu olmuştur (Friedman ve Friedman, 1979; Brown ve Basil, 1995; Basil, 1996; Daneshvary ve Schwer, 2000; Fraser ve Brown, 2002; Nam-Hyun Um, 2013; Jin ve Phua, 2014). İdealize edilmiş medya kişilikleri gibi kişinin kendisinden sosyo-psikolojik anlamda uzak olan kişilerle sosyal kıyasa gitmesi halinde model alınan kişinin yaşam standardına ilişkin abartılı ve gerçekçi olmayan, yüksek beklentilere girmesi, dolayısıyla gerçek ve ideal arasında artan boşluk; bir başka ifadeyle bireyin kendisini daha yüksek sosyal konumda biriyle kıyaslaması daha fazla materyalist sahiplik isteği ve tüketim niyetiyle ilişkilendirilmiştir (Siryg, 1998; Ogden ve Venkat 2001). Genç tüketiciler üzerinde yapılan araştırmalara ilişkin ampirik bulgular da genç bireyin kendisine anne, baba gibi doğrudan rol model seçtiği gibi favori medya karakterlerini de dolaylı rol modelleri seçebildiğini ve bunları marka seçimi, marka değiştirme ve tüketici şikâyet bildiriminde referans aldıklarını ortaya koymuştur (Martin ve Bush, 2000). Caughey'in çalışması da (1985) genç bireyin ünlüye imrendiği ve onu ideal imaj olarak gördüğünü, idol olarak gördüğü bu karakterine benzeyecek şekilde kişilik özelliklerini geliştirdiğini ya da düzelttiğini ifade etmiştir. İdolünü taklit etmek isteyen birey fiziksel görüntüsünü, yeteneklerini, değerlerini ve tutumlarını değiştirmek isteyecektir. Fiziksel çekicilik ve uyum hipotezi modeliyle ortaya konan bulgular bir yana (Kahle ve Homer, 1985; Kamins, 1990), bireyler ideal kimliğe erişmek adına idol olarak gördükleri ünlülerin reklamında yer aldığı markaları daha etkileyici bulmaktadırlar; bir anlamda birey sahip olmadığı belirli bir imajı telafi gereksinimi olarak görmektedir (Woodruff-Burton ve Elliott 2005). Lafferty ve Goldsmith (1999) de genç tüketicilerin eğlence endüstrisinden bir ünlünün ya da sporcu bir ünlünün reklamında oynadığı ürünleri satın almaya daha istekli olduklarını ortaya koymuşlardır. Öte yandan, daha önce yapılan çalışmalarda da ortaya konduğu üzere benzerlik ve uyum da tutum geliştirme ve iknada son derece belirleyicidir ve benzerlik-çekicilik yaklaşımından hareketle birey kendisine benzer bulduğu kişilere daha olumlu tepki vermeye eğilimlidir (Byrne, 1971; Klaus ve Bailey, 2008). Değer, inanç, düşünce ve benlik tanımına ilişkin algılanan benzerlik kişiler arasında çekicilik algısını da beraberinde getirecektir; yani kendisini benzer bulduğu kişi bireye daha çekici gelecektir (Obot, 1988; Simpson vd., 2000; Fraser ve Brown, 2002). Özdeşleşmeye ilişkin özenen ve benzerliğe bağlı iki tip özdeşleşmeden bahsedilmesinden hareketle de (v. Feilitzen ve Linne, 1975; Hoffner, 1996; Hoffner ve Buchanan, 2005; Chory ve Yanen, 2005), aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Bireyin reklamda yer alan ünlü ile özdeşleşmesi (özenerek ve benzerliğe bağlı);*

*H<sub>1a</sub>: Ünlünün yer aldığı reklama yönelik tutumunu olumlu yönde etkilemektedir*

*H<sub>1b</sub>: Reklamda yer alan markayı satın alma niyetini olumlu yönde etkilemektedir*

Ünlü-marka arasındaki uyumun reklama ve markaya yönelik tutum ve satın alma niyeti açısından reklam etkinliği de çeşitli ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur (Kahle ve Homer, 1985; Kamins, 1990; Schaeffer ve Keillor, 1997; Rice vd., 2012). Choi ve Rifon ise (2012) alternatif bir bakış açısıyla uyumu ünlü imajı ve tüketicinin benlik algısı arasında incelemiş ve bu uyumun reklamda ünlü kullanımının etkinliğinde önemli bir katkısı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgulardan hareketle;

*H<sub>2</sub>: Reklama yönelik tutumun satın alma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.*

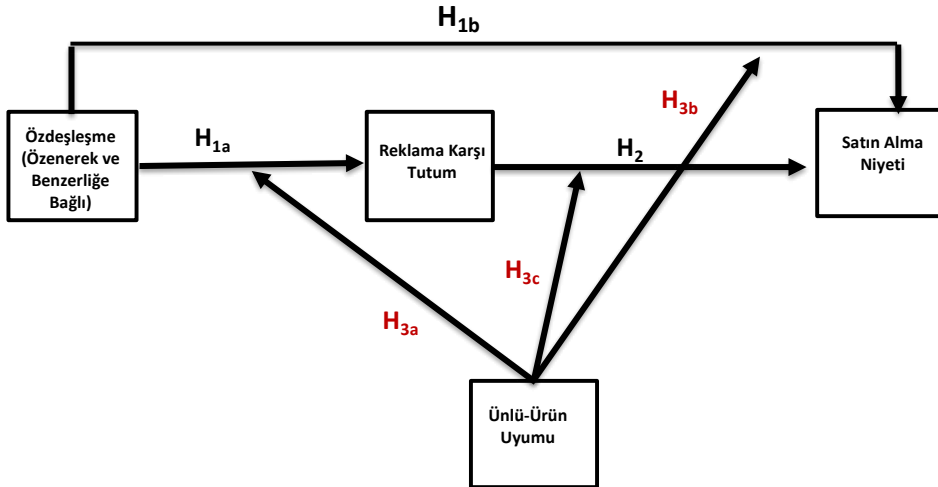
*H<sub>3</sub>: Reklamdaki ünlü-ürün uyumunun*

*H<sub>3a</sub>: Özdeşleşmenin reklama yönelik tutum üzerindeki etkisini güçlendiren ılımlaştırıcı (moderatör) rolü vardır*

*H<sub>3b</sub>: Özdeşleşmenin satın alma niyeti üzerindeki etkisini güçlendiren ılımlaştırıcı (moderatör) rolü vardır*

*H<sub>3c</sub>: Reklama yönelik tutumun satın alma niyeti üzerindeki etkisini güçlendiren ılımlaştırıcı (moderatör) rolü vardır.*

Şekil 1: Araştırma Modeli



\*Markaya Karşı Tutum ve Ünlünün Sevilirliği yapılarına kontrol değişkenleri olarak yer verilmiş ve model testinde bağımsız değişkenlerle etkileşimleri ve bağımlı değişkenlerdeki etkileri de hesaba katılmıştır.

#### 4. Araştırmanın Yöntemi

##### 4.1. Prosedür

Araştırma kapsamında ortaya konan model ve hipotezlerin ampirik olarak testi nicel olarak desenlenmiş olan araştırma ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri, çevrimiçi (online) tasarlanmış anket ile sosyal medya (Facebook) üzerinden, 18 yaş üzerindeki 642 katılımcıdan, iki Facebook kullanıcısı profilinden bir hafta arayla her bir reklam versiyonuna ilişkin anket linkinin paylaşılması suretiyle toplanmıştır.

Çalışmaya konu ünlüler bilinirlikleri ve güncel popülariteleri gözetilerek ve 2016 yılında Türkiye’de yapılmış bir çalışmayla da en popüler kişiler olarak ortaya konmuş olan (Sarıkaya ve Barutçu, 2016) futbolcu Arda Turan ve şarkıcı Hadise olarak belirlenmiştir. Sporcu ünlü, sporcu

olarak sahip oldukları yetenekleri ile çeşitli müsabakalarda kazandıkları başarılarla edindikleri kahraman statüsü ve medyada yer almak suretiyle edindikleri ünlü bilinirliğinin bir bakıma birleşimi olarak tanımlanabilir (Braunstein ve Zhang, 2005). Sporun salt oyundan profesyonel eğlenceye dönüşmesi itibarıyla spor pazarlamacıları sporcu ünlüler aracılığıyla eğlence endüstrisinin fırsatlarından kendileri de istifade etmeye başlamışlardır (Boyd ve Shank, 2004; Martin ve Bush, 2000; Peetz vd., 2004). Boon ve Lomore (2001) da yaptıkları çalışmada genç bireylerin %75'inden fazlasının özellikle şarkıcı ve film yıldızı ünlülerden bir ya da daha fazlasından hayatlarının belli bir döneminde oldukça fazla düzeyde etkilendiklerini ortaya koymuşlardır. Denge teorisi (Heider, 1958) ile paralel değerlendirilecek olursa eğer birey ünlü şarkıcının seslendirdiği müzik ile uzun süreli bağ kurabiliyorsa ve olumlu duygular besliyorsa, bu durum ünlüye olan sevgisini de güçlendirecektir (Caldwell ve Henry, 2005).

Bu çalışmada, ünlülerin marka uyumunu ortaya koymak üzere ise bu ünlülerin hali hazırda yer aldıkları ya da daha önce yer almış oldukları reklamlar taranmıştır. Katılımcılardan elde edilecek geri dönüşleri maksimize edebilmek ve ekolojik geçerliliği sağlamak için hipotetik reklamlar yerine gerçek reklamlar tercih edilmiştir.

Ana araştırma öncesi ünlü-ürün uyumunu ortaya koymak üzere ön araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma basılı formlar aracılığıyla uygulanmıştır. Bu kapsamda erişim kolaylığı bulunan 32 katılımcıya (16 kadın ve 16 erkek) seçilen reklamları iki ünlü ve 1 ile 6 arasında değişen skorlarda (1: en uyumlu; 6: en uyumsuz), bu ünlülerin imajıyla algıladıkları uyum düzeyine göre derecelendirmeleri istenmiştir. Buna göre her bir ünlü için taranan reklamlar arasında ön araştırma için seçilen reklamlar ve ön araştırma sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1: Ön Araştırma Sonucu

ARDA TURAN			HADİSE	
Sıra	Reklam	Σ Skor	Reklam	Σ Skor
1 (en uyumlu)	Nike	82	Penti	57
2	Opet	99	Avon	78
3	DeFacto	104	Nestle	118
4	Simit Sarayı	122	Fanta	127
5	Coca Cola	124	Sırma	141
6 (en uyumsuz)	Türkiye Finans	141	Türk Telekom	151

Araştırma sürecinin yönetimini kolaylaştırmak adına, ön araştırmada belirlenen altı reklam arasından en yüksek uyumda iki ve en düşük uyumda iki reklam olmak üzere ana araştırmada kullanılacak dörder reklam seçilmiştir. Bunlar ise 1 en yüksek uyum 4 en düşük uyumu temsil etmek üzere Arda Turan: Nike (1), Opet (2), Simit Sarayı (3) ve Türkiye Finans (4); Hadise: Penti (1), Avon (2), Sırma (3) ve Türk Telekom (4).

#### 4.1.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmaya konu yapılara ilişkin ölçekler geçerliliği ve güvenilirliği geçmiş çalışmalarda ortaya konan ölçekler olup; Ürün-Ünlü Uyumu, Schaefer ve Keillor'ın (1997) çalışmasından alınmış ve 5'li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) yedi soru ile ölçülmüştür. Özenerek Özdeşleşme yapısı, Hoffner ve Buchanan'ın (2005) çalışmasından uyarlanmış ve 5'li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) beş soru ile ölçülmüştür. Benzerliğe Bağlı Özdeşleşme yapısı, Chory-Assad ve Yanen'in (2005) ve Schuh'un

(2008) çalışmasından uyarlanmış ve 5'li Likert tipi altı soru ile test edilmiştir. Reklama Karşı Tutum, Miniard, Bhatla ve Randall'ın (1990) çalışmasından; Satın Alma Niyeti, Till ve Bussler'in (2000) çalışmasından uyarlanmış ve dokuzlu semantik yapıdaki beş soru ile ölçülmüştür. Ünlüye Karşı Tutum (Ünlünün Sevilirliği), Bergkvist vd.'nin (2016) tanımındaki gibi, bireyin bir ünlüyü sevmeye ya da sevmemesi şeklindeki olumlu ya da olumsuz değerlendirmesi olarak kavramlaştırılmış ve ünlünün sevilirliği şeklinde operasyonelleştirilmiş (Schaefer ve Keillor, 1997) ve kontrol değişkeni olarak dokuzlu semantik yapıdaki üç soru ile ölçülmüştür. Markaya Karşı Tutum, Till ve Busler'in (2000) çalışmalarındaki gibi dokuzlu semantik yapıda üç sorulu ölçek ile ölçülmüş ve modelde kontrol değişkeni olarak yer verilmiştir.

Araştırma modeline dâhil edilmemekle birlikte reklamlarda yer alan ünlülerin kaynak karakteristiklerine ilişkin katılımcı algısını ölçmek üzere kaynağın güvenilirliği, çekiciliği, benzerliği ve aşinalığına ilişkin sorular da sorulmuştur (Ohanian, 1990; Oliver ve Bearden, 1985; Schaefer ve Keillor, 1997).

#### 4.1.2. Pilot Çalışma

Ana araştırma öncesi belirlenen reklamların her biri için 30'ar kişilik gruplarda bir pilot araştırmaya tabi tutulmuştur. İfadelerin anlaşılabilirliği ve yapıların geçerlilik ve güvenilirlikleriyle birlikte uzman görüşünde de önerildiği gibi, marka ve ünlünün anket formunda yer alma sırasındaki sıralama etkisinin (*order-effect*) olup olmadığı da test edilmiştir. Buna göre veri toplama aracında eş ağırlığı (*counterbalance*) tesis ederek katılımcıların şartlı refleks ile sıralama etkisine bağlı yanıt verip vermediklerini görmek adına veri toplama aracında ünlü ve markaya ilişkin görsel ve soruların sırası değiştirilmiştir. Bir versiyonda ünlünün fotoğrafı ve onunla ilgili soruları marka, reklam, uyum, özdeşleşme ve satın alma boyutuna ilişkin sorular yer almıştır. Diğer versiyonda ise önce marka görseli ve ona ilişkin sorular, akabinde ünlünün fotoğrafı, ünlüyle ilgili sorular, reklam, uyum, özdeşleşme ve satın alma boyutuna ilişkin sorular yer almıştır.

Verilerin toplanması sonrası ünlü ve markanın anket formunda yer alma sırasının yarattığı farka ilişkin bağımsız örneklem t-testi analiz sonuçları ifadeler arasında iki grup arasında ortalama açısından istatistik olarak anlamlı bir fark göstermemiştir ( $n=119$ ;  $p>.05$ ). Ancak sıralama etkisinin olup olmadığı ana araştırmada da gözetilmiş ve her bir reklam için iki versiyonda soru sorulmuştur.

Ana veri sosyal medya (Facebook) olmak üzerinden çevrimiçi ortamda hazırlanan ankette, ünlülerin yer aldığı reklamların videolarına Youtube erişim linkleri verilmek suretiyle sesli ve görüntülü olarak izletilerek toplanmıştır. Nitekim reklamlarda ünlü kullanımının ikna etkisi sıklıkla basılı reklam, zorunlu maruz bırakma gibi geleneksel deneysel tasarımlarıyla ölçülürken artık yerini alternatif ve daha etkin bir araştırma mecrası olan dijital mecraya bırakmaktadır (Bergkvist ve Zhou, 2016).

Toplanan veriler öncelikle kayıp verinin, aykırı değerler ve dikkatsiz katılımcıların olup olmaması açısından değerlendirilmiştir. Soruların tamamına aynı skoru işaretleyen vb. dikkatsiz kullanıcıların da veri setlerinden çıkarılması neticesinde veri setinde 513 kullanılabilir veri üzerinden analiz yapılmıştır.

#### 4.2. Katılımcı Profili

Toplanan kullanılabilir 513 katılımcı demografik verisine ilişkin tablo aşağıda sunulmaktadır. Yaş ortalaması 34 olan katılımcıların %59'u kadın ( $n=303$ ) iken %41'i ise erkektir ( $n=210$ ).

### 4.3. Verilerin Analizi

Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonrası faktör yapılarına ilişkin ölçüm modelinin geçerliliği AMOS yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmak suretiyle test edilmiştir. Analiz sonrası nihai modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve değerlerin kabul sınırlarında olduğu görülmüştür ( $\chi^2 = 861.314$ ;  $df = 405$ ;  $\chi^2/df = 2.127$ ;  $CFI = 0.97$ ;  $GFI = 0.90$ ;  $TLI = 0.97$ ;  $NFI = 0.94$ ;  $RMSEA = 0.047$ ). (Tabachnick ve Fidell, 2001; Hu ve Bentler, 1999; Marsh ve Hocevar 1985).

Verilere ilişkin yakınsak (*convergent*) ve ayırıcı (*discriminant*) geçerlilik testini gösteren korelasyon değerleri, tanımlayıcı istatistikler, Kompozit/Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted-AVE) bulguları ise aşağıdaki Tablo 3'te raporlanmıştır. Tablodan da görülebileceği gibi her bir yapının AVE değeri 0.50'den yüksektir ve bu yakınsak geçerliliğin tesis edildiğini gösteren bir bulgudur (Fornell ve Larcker, 1981). Yapılar arası korelasyon katsayısının yüksek olmaması (<0.90) ve her bir yapının AVE değerinin karekökünün yapılar arası en yüksek korelasyon katsayısından daha yüksek olması da ayırıcı geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 2: Gizil Yapılara İlişkin Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma ve CR/AVE Değerleri

	SEV	MATU	REKTU	UYUM	ÖZEN	BENZ	SAN
SEV	1	.148**	.397**	.294**	.305**	.285**	.287**
MATU	.021	1	.331**	.150**	.095*	.097*	.603**
REKTU	.157	.109	1	.378**	.309**	.250**	.516**
UYUM	.086	.022	.143	1	.507**	.360**	.249**
ÖZEN	.093	.009	.095	.257	1	.682**	.204**
BENZ	.081	.009	.062	.130	.465	1	.211**
SAN	.082	.363	.266	.062	.041	.044	1
Ort	4.85	5.83	4.98	2.17	1.61	1.59	4.48
S	2.18	2.11	2.19	.71	.77	.78	2.24
CR	0,94	0,96	0,97	0,89	0,93	0,96	0,97
AVE	0,84	0,90	0,85	0,55	0,78	0,79	0,92

\*\* .01 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır; \* .05 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır. İtalik yazı biçimi ile gösterilen değerler korelasyon değerlerinin kareleridir.

SEV= Ünlünün Sevilirliği; MATU = Markaya Karşı Tutum; REKTU= Reklama Karşı Tutum; UYUM=Ünlü-Ürün Uyumu; ÖZEN= Özenerek Özdeşleşme; BENZ=Benzeşerek Özdeşleşme; SAN = Satın Alma Niyeti

#### Gruplar Arası Farklılıkların Testi

Verilerin analizine geçmeden önce, öncelikle, kadın ve erkek ünlünün yer aldığı reklam versiyonlarının tek veri setinde değerlendirilebilirliğini incelemek üzere ortaklama prosedürü (pooling procedure) işlenmiş ve bunun için, daha önce MacKenzie vd. (1986) ve Bergkvist vd. (2016) yaklaşımıyla bağımsız değişkenlere ilişkin varyanslar arasında anlamlı farklılık bulunup



bulunmadığı Levene testi ile test edilmiştir. Varyansların homojenliğine ilişkin test bulguları incelendiğinde ise benzerliğe bağlı özdeşleşme yapısında varyansın homojenliğinin sağlanmadığı görülmüştür ( $p=.001<.05$ ). Bu çalışmada uyum ve özdeşleşme etkisine her bir ünlü veya marka üzerinden ziyade kavramsal düzeyde bakıldığından cinsiyetler arasındaki bu ayrışma gözardı edilmiş ve iki veri seti birlikte değerlendirilmiştir.

Veri setlerinin birleştirilmesi aşamasında tüm ünlü-marka reklam versiyonlarının birlikte değerlendirilebilirliğini ortaya koymak üzere de bağımsız değişkenlere ilişkin varyanslar arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı Levene testi ile test edilmiştir. Yapılan test sonucunda reklama karşı tutum, özenerek özdeşleşme ve benzerliğe bağlı özdeşleşme, ünlünün sevilirliği bağımsız değişkenleri için varyans homojenliği sağlanırken ( $p>.05$ ) markaya karşı tutum değişkeninde sağlanamamıştır ( $p<.05$ ). Söz konusu yapı veri setinde kontrol değişkeni olarak ele alındığından ve gerçek marka ve ünlülerin çalışma konusu olması itibarıyla markaya karşı tutum boyutundaki ayrışma göz ardı edilmiş ve tüm ünlü-marka versiyonları birlikte değerlendirilmiştir.

Verinin temel analizler öncesi hazırlanması sürecinde bir sonraki aşamada ise, araştırmaya konu ünlü-marka uyumunun ön testte ortaya konduğu gibi uyum düzeylerini verip vermediği ANOVA testi ile sınanmıştır. Grup ortalamaları dört grup arasında anlamlı ve öngörüldüğü uyum düzeylerinde farklılık bulunmuştur ( $p=.01<.05$ ).

#### Yapılar Arasında Sıralama Etkisine Bağlı Fark Testi

İki veri toplama tekniği açısından (ünlü ve markanın ankette yer alma sırası) sıralama etkisinin olup olmadığını test etmek için iki teknikle toplanan veri setleri arasında bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Markaya yönelik tutum dışında ( $p=.003<.05$ ), yapıların ortalamaları arasında sıralama etkisine bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

#### 4.5. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, hipotezlerin geliştirilmesi aşamasında ortaya konan, Şekil 1 de sunulan araştırma modelinin testi yapılmıştır. Birinci aşama hipotez testinde özdeşleşmenin (özenerek ve benzerliğe bağlı) reklama karşı tutum ve satın alma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlgili analiz bulguları Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Model Testine İlişkin Sonuçlar

		Önerilen Model		Final Model	
Yol		Std Olmayan Yol katsayısı	Std Yol katsayısı	Std Olmayan Yol katsayısı	Std Yol katsayısı
Özenerek Karşı Tutum	Özdeşleşme->Reklama	,343*	,127	,416**	,153
Benzerliğe Bağlı >Reklama Karşı Tutum	Özdeşleşme->Reklama Karşı Tutum	,114	,040	-	-
Markaya Karşı Tutum	->Reklama Karşı Tutum	,288**	,283	,289**	,284

Ünlünün Sevilirliği ->Reklama Karşı Tutum	,420**	,311	,425**	,315
Reklama Karşı Tutum ->Satın Alma Niyeti	,324**	,313	,333**	,322
Özenerek Özdeşleşme ->Satın Alma Niyeti	-,026	-,009	-	-
Benzerliğe Bağlı Özdeşleşme->Satın Alma Niyeti	,202	,069	-	-
Markaya Karşı Tutum ->Satın Alma Niyeti	,529**	,502	,530**	,503
Ünlünün Sevilirliği-> Satın Alma Niyeti	,113*	,081	,133*	,095
Uyum İyiliği Değerleri	n=513, $\chi^2 = 428.609$ , df = 232, $\chi^2/df = 1.847$ , p = .001, CFI = .98, GFI= .93, TLI = .98, NFI = .97, IFI = .98, RMSEA = .041;		$\chi^2 = 223.830$ , df = 124, $\chi^2/df =$ 1.805, p = .001, CFI = .99, GFI= .95, TLI = .99, NFI = .98, IFI = .99, RMSEA = .040;	

\*\*p<.01, \*p<.05 ifade etmektedir.

Yapısal Modelin testine ilişkin analiz çıktısı incelendiğinde, özenerek özdeşleşme boyutunun reklama karşı tutumu olumlu yönde etkilediği (H<sub>1a</sub> desteklendi), satın alma niyetini ise dolaylı olarak reklama karşı tutum aracılığıyla etkilediği görülmektedir (H<sub>1b</sub> kısmen desteklendi). Öte yandan benzerliğe bağlı özdeşleşmenin reklama karşı tutum ve satın alma niyetinde bir belirleyiciliği olmadığı gözlenmiş olup ilgili hipotezlerin ünlüyle benzerlik algısında desteklenmediği görülmüştür. Reklama karşı tutum ise öngörüldüğü gibi satın alma niyetini olumlu yönde etkilemektedir (H<sub>2</sub> desteklendi).

Choi ve Rifon'un (2012) model testi yaklaşımında izledikleri prosedür izlenmiş ve önerilen modeli daha sade ve rafine bir hale getirmek için istatistiki olarak anlamlı bulunmayan yollar ikinci aşama analizlerle teker teker modelden çıkarılmış ve ki-kare değişimi incelenmiştir. Bahse konu üç yol olan (1) özenerek özdeşleşmeden satın alma niyeti, (2) benzerliğe bağlı özdeşleşmeden reklama karşı tutum, (3) benzerliğe bağlı özdeşleşmeden satın alma niyeti yolları teker teker modelden çıkarılmış ve önerilen modeldeki ki-kare değişimi karşılaştırılmış ve anlamlı bir değişim olmadığı görülmüştür. (1)  $\Delta\chi^2 = .02$ ,  $\Delta df = 1$ ,  $p > .05$ ; (2)  $\Delta\chi^2 = .39$ ,  $\Delta df = 1$ ,  $p > .05$ ; (3)  $\Delta\chi^2 = 1.66$ ,  $\Delta df = 1$ ,  $p > .05$ . nihayetinde model uyum iyiliğine anlamlı bir katkı sunmayan bu üç yol modelden çıkarılmıştır. Bir sonraki aşamada önerilen model ve revize edilmiş halinin ki-kare farkları incelenmiş ve farkın anlamlı olduğu görülmüştür ( $\Delta\chi^2 = .204,779$ ,  $\Delta df = 108$ ,  $p < .05$ ). Ayrıca revize modelin uyum iyiliği değerlerinin de önerilen modelden daha iyi değerlere sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ikinci aşama hipotez testine revize model üzerinden devam edilmiştir.

İkinci aşama hipotez testinde ünlü ve ürün arasında algılanan uyum düzeyinin yukarıda ortaya konan etkilerde ne şekilde ve ne düzeyde belirleyici olduğuna dair çoklu grup moderatör analizi yapılmıştır. Düşük ve yüksek ünlü-ürün uyumundaki iki grup arasında yolların (path) sabit tutulduğu ve serbest bırakıldığı iki model arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $\Delta\chi^2 = 28,595$ ,  $\Delta df = 20$ ,  $p = .096 < .10$ ). Bir başka ifadeyle özdeşleşme, markaya karşı tutum ve ünlü-

nün sevilirliğinin reklama karşı tutum ve satın alma niyeti üzerindeki etkisi, reklamdaki ünlü-ürün arasında algılanan uyumun düzeyine göre model düzeyinde farklılık göstermektedir. Söz konusu gruplarda yapısal modelin testine ilişkin bulgular şu şekildedir ( $\chi^2 = 422.288$  df = 252,  $\chi^2/df = 1.676$ ,  $p = .001$ , CFI = .98, TLI = .98, NFI = .96, IFI = .98, RMSEA = .036):

Tablo 4: Uyum Düzeyine Göre Standardize Olmayan Yol Katsayıları

Yol	Yüksek Uyum			Düşük Uyum		
	Yol katsayısı	Std Hata	t	Yol katsayısı	Std Hata	t
Özenerek Özdeşleşme $\rightarrow$ Reklama Karşı Tutum	,446**	,150	2,982	,428*	,180	2,378
Markaya Karşı Tutum $\rightarrow$ Reklama Karşı Tutum	,316**	,055	5,736	,243**	,069	3,540
Ünlünün Sevilirliği $\rightarrow$ Reklama Karşı Tutum	,534**	,077	6,924	,255*	,100	2,547
Reklama Karşı Tutum $\rightarrow$ Satın Alma Niyeti	,410**	,055	7,422	,226**	,061	3,713
Markaya Karşı Tutum $\rightarrow$ Satın Alma Niyeti	,496**	,053	9,341	,576**	,063	9,206
Ünlünün Sevilirliği $\rightarrow$ Satın Alma Niyeti	,114	,069	1,660	,114	,082	1,396

$n_V=299$ ;  $n_D=214$ ; \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$  ifade etmektedir.

Reklama karşı tutum her iki uyum düzeyinde de satın alma niyetini olumlu yönde etkilemektedir. Uyumun düşük olması durumunda ise bu etki anlamlı bir şekilde azalmaktadır ( $H_{3c}$  desteklendi). Her iki uyum düzeyine ilişkin analiz çıktısı incelendiğinde, özenerek özdeşleşme boyutu reklama karşı tutumu olumlu yönde etkilerken bu etki azalan t değeriyle düşük uyum düzeyinde anlamlı bir şekilde azalmıştır ( $H_{3a}$  desteklendi). Bu yapının satın alma niyeti üzerindeki etkisi uyum düzeyinden bağımsız reklama karşı tutum aracılığı koşulu gerektirmektedir; dolayısıyla dolaylı bir etki söz konusudur. Reklama karşı tutum aracılığındaki bu dolaylı etki düşük uyumda anlamlı bir şekilde azalmaktadır. Dolayısıyla özenerek özdeşleşme yapısı için  $H_{3b}$  hipotezinin kısmen desteklendiğini söylemek mümkündür.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Reklamlarda ünlü kullanımı, ünlünün bilhassa marka bilinirliği ve marka çağrışımları boyutları itibarıyla reklama konu markanın değerini arttırması ve hedef kitlenin dikkatini reklama çekmesi açısından sıklıkla başvurulan bir reklam stratejisidir. Ünlünün hedef kitlede markaya yönelik tutum değişimi ve satın alma yönlü davranışsal çıktı yaratma etkisi de gözetildiğinde (Wang ve Scheinbaum, 2018) her ne kadar ünlü kullanımına önemli meblağlar yatırılrsa da elde edilen çıktının bu maliyeti büyük ölçüde karşıladığı uygulamadan örneklerde de sıkça görülmektedir. Öte yandan, ünlü kullanımının reklam başarısının tek reçetesi olmadığı, dahası ünlü

kullanımının beklenen olumlu etkiyi yaratmadığı ve beklenilenin altında getiri sağladığı durumlar da ortaya konmuştur (Taylor, 2016). Ampirik araştırmalar reklamda yer alan ünlü ile reklama konu ürün arasında uyum olması halinde bu etkinin daha da artacağını ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın çıkış noktası da bireyin reklam tepkisini sadece, sıklıkla ele alınan ünlü-ürün uyumu bakımından ele almaktan ziyade soyut ve idealize edilmiş gösterge olarak değerlendirilebilecek özdeşleşme bakımından tüketici-ünlü uyumu bağlamında ele almak olmuştur.

Özdeşleşmeye ilişkin literatürde sıklıkla çocuk ve genç bireylerin medya karakterleriyle kurdukları bağı ele alınmış ve bu figürlerden önemli ölçüde etkilendikleri ortaya konmuştur (v Feilitzten ve Linne, 1975; Green ve Adams-Price, 1990; Tan ve Singh, 1995; Hoffner, 1996; Harwood, 1999; Chan ve Prendergast, 2008). Sosyal kimliğinin gelişimi sürecini yaşayan genç birey idol ya da kahraman olarak konumlandığı medya figüründen (özelde ünlüden) oldukça etkilenmektedir. Doğrudan rol model alınan anne babalar kadar ünlü ve çeşitli medya figürleri gibi dolaylı rol model olarak konumlandırılan figürler de genç bireylerin marka seçiminden markalar arası geçişine, satın alımın çeşitli aşamasında belirleyici olabilmektedir (Martin ve Bush, 2000). Genç bireylerin ünlü kişilerce reklamının yapıldığı ürünleri kullanma eğilimi gösterdiği geçmiş çalışmalarda ortaya konmuştur (Lafferty ve Goldsmith, 1999). Markaya, hedef kitle nezdindeki beğenilirliği, sevilirliği daha önemlisi tanınırlığıyla önemli düzeyde katkı sağlayan ünlülerin tüketici ile uyumunun reklam etkinliğine katkısının sınırlı olduğu bu çalışmada, ünlüyle kurulan özenme temelli bağların konu markalara ilişkin reklama ve satın alma niyetine katkısı olduğu ortaya konmuştur. Özenme, bireyin ideal benliğinin bir temsili olarak yorumlanabilirken benzerlik gerçek benlik temsili olarak değerlendirilebilir. İdealize bir kimlik atfedilen ünlülerin birey nezdinde algılandıkları konum itibarıyla, bireyin ideal benliğe erişimde sevdiği ya da beğendiği ünlüyü aracı bir unsur olarak görürken onun gibi olabilmek adına yaptığı şeyleri yapıp, tutum ya da değerlerini dahi ona göre şekillendirme davranışı sergilemesi beklenebilecektir (Johar ve Sirgy, 1991). Bu bakış açısında ilgili literatürde ortaya konan bu ilişki, mevcut çalışmada da bireyin özendiği ünlünün yer aldığı reklamlara daha olumlu tutum beslerken ünlünün yer aldığı reklama konu markalı ürünü reklama yönelik tutum aracılığında daha fazla satın alma eğilimi de göstereceğini ortaya koymuştur (Park ve Lessig, 1977; Higgins, 1987; Johar ve Sirgy, 1991; Boon ve Lomore, 2001). Nitekim burada ünlülerin önemli düzeyde bir referans grup özelliğine de vurgu yapmak gerekir (Escalas ve Bettman, 2003). Birey ünlüyü ister rol model ister idol olarak görsün, ünlü ve onun anlam demetindeki unsurlar birey için ünlüye olan tutumu referansında daha olumlu çağrışımlar yapacaktır ve bu unsurlardan biri olarak konu markaya yönelik tutumu ve satın alma niyetini olumlu yönde besleyecektir (Byrne, 1971; Lafferty ve Goldsmith, 1999; Woodruff-Burton ve Elliott 2005; Halonen-Knight, E., ve Hurmerinta, 2010). İdeal kimlik yaklaşımıyla beslenen özenme güdüsünün ünlü ve yer aldığı reklama yönelik tutumu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bireyin ünlüyle kurduğu ütopyik düzlemdeki duygusal bağ, özenme çerçevesinde satın alma yönlü doğrudan etki göstermemekte ve reklama yönelik tutumla beslenmektedir. Öte yandan, bireyin ünlüyü gerçek benliğiyle ilişkilendirmesi olarak, benzerlik gibi görece daha somut göstergeler üzerinden kurduğu bağın anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde tüketicinin ünlüyle gerçek benliğiyle örtüşen somut bağlar kurmadığı, kursa da bunun satın alma kararında belirleyici olmadığı söylenebilir. Bu durumu ise kolektivist bir kültür temsili olarak Türk bireyin ünlüyle arasında algıladığı güç mesafesine atfetmek mümkündür (Hofstede, 2001). Nitekim bu algı bireyin ünlüyü toplumsal yapıda ekonomik olarak en üst tabakada konumlandırmasından, reklamında yer aldığı ürünle arasındaki bağı da büyük ölçüde reklam getirisine atfedebilmesinden beslenmektedir. Bu anlamda tüketicinin satın alma kararında marka ve

reklama yönelik algısının baskın rolü söz konusuysen ünlü ya da onun taşıyıcısı olduğu anlamalara görece daha az önem atfettiği yorumu yapılabilir.

Çalışmada ele alınan bir diğer konu olan uyum faktörünün belirleyiciliği açısından değerlendirildiğinde ise ürün-ünlü uyumu literatürüyle paralel bulgular görölmektedir (Kahle ve Homer, 1985; Kamins, 1990; Liu vd., 2007; Rice vd., 2012). Uyum düzeyine bağlı olarak hemen hemen tüm etki katsayıları sistematik bir şekilde artmış ya da azalmıştır. Buna bağlı olarak tüketicinin izlediği reklama karşı tutumu ve satın alma kararında ünlüyle kurduğu ideal bağlarla birlikte ünlü ve ürüne ilişkin algıladığı uyumun belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, reklama konu markaya yönelik tutumun etkisi bir yana, tüketici reklama yönelik tutum belirleyiciliğindeki satın alma kararında ünlüyle ürünün uyumunu da gözetmektedir.

Sevilirliğin iknadaki etkisi gözetildiğinde (Sharma, 1999) ise, salt fiziksel çekiciliğe atfedilen sevilmenin ötesinde kişiyi, özeld e ünlüyü sevilir kılan özellikleri üzerinde odaklanmak ünlünün ikna gücünü ortaya koymak ve bundan faydalanmak anlamında önem taşır. Nitekim bu çalışmada ünlülerin fiziksel çekiciliklerine ilişkin bir önkabul olduğu düşünöldüğünde bireylerin kendilerini ünlü ile özdeşleştirmesi ve davranışsal yansımalarının görölmesi noktasında tek başına çekiciliğe bağlı değerlendirme yapmadıkları yorumunu yapmak mümkündür. Ünlünün sevilirliğine yönelik olumlu değerlendirmelerin tutum ve tutum aracılığında davranışa yansımaları göz önünde bulundurularak ünlüyü sevilir kılan özellik ya da özelliklerin ortaya konması, ünlü seçiminin de bu özellikler gözetilerek yapılması gerekliliği bir diğer önemli husustur.

Bu çalışmada da ortaya konduğu üzere reklamdaki ünlü ile ürün arasındaki uyum, tutum ve davranışsal çıktıda hala belirleyici olabilirken bireyin kendi anlam dünyasının da ünlüler aracılığında reklam tutumunu etkilediği görölmektedir: Bireyin reklamda yer alan ünlü ile imrenerek kurduğu bağ reklama tepkisinde belirleyicidir. Bireyin ünlüye atfettiği anlamların bireysel sembolizminin önemli bir parçası olduğu ve reklam algısını etkilediği ortaya konmuştur. Buna dayanarak, reklamda yer alacak ünlünün seçiminde salt ünlünün hedef kitle nezdinde sevilirliği ya da popölaritesi gibi karakteristik özelliklerini gözetmekten ziyade onun hedef kitle nezdinde nasıl algılandığı ve bu algının söz konusu kitlenin ideali ve gerçekliğiyle ne ölçüde uyutuğunun da gözetilmesi gerektiği görölmektedir. Dolayısıyla hedef pazar belirlemede artık demografik kriterlerin çok ötesine gidilirken bu çalışmada ve daha önce birçok çalışmada da ortaya konduğu üzere ürün-ünlü uyumunun ünlü seçimindeki önemiyle birlikte ünlünün hedef kitle ile uyumu da oldukça önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla reklamlarda ünlü kullanımına bağlı reklam etkinliğine ilişkin ampirik çalışmalar da ünlü-ürün uyumunun ötesine taşınmalıdır. Bu yorumu, bireyin sosyal kimliğinin önemli bir unsuru olan sahiplikleri, bunların seçiminde reklam, markanın rolü, bu unsurların belirleyiciliğinde de ünlü dâhil birçok taşıyıcı unsurun eklektik yapısı bağlamında da yapmak mümkündür. Bir başka deyişle sayılan her bir unsurun karşılıklı etkisi ve tutumsal ve davranışsal çıktıda ortak katkısı söz konusudur. Kısaca ifade etmek gerekirse, içinde bulunulan kültürel yapıda birçok anlamın taşıyıcısı konumundaki ünlü (Thomson, 2006) kültürel dünyanın bir temsilcisi konumundadır ve uygulamada ünlü ile tüketim ürününü bir araya getiren kreatif direktörün bu iki unsurun benzerliğinin tüketiciler tarafından doğru biçimde algılanmasına çalışmalıdır. Bunun için öncelikle üründe hangi özelliklerin arandığının açıkça belirlenmesi, sonrasında ürünün arzulan özelliğinin kültürel dünyanın neresinde bulunacağının ortaya konması gerekir. Sonrasında ise kültürel dünyanın anlam ve değerin taşıyıcısı konumundaki reklamda (Pollay, 1983) nasıl yansıtılacağına karar verilmelidir. Bu yansıtımda ise reklamda yer alan ünlünün seçiminde reklama

yönelik olumlu tutuma katkısı gözetilmeli; bireyin idealine ve ideal algısına en yakın konumda duran ünlü seçimi yapılmasına çalışılmalıdır. Çalışma bulgularında da görüleceği gibi ünlüye atfedilen anlamlar reklama yönelik tutumda belirleyicidir ve birey satın alma kararını markaya yönelik ve reklama tutumu referansında vermektedir. Ünlüye yönelik özenme güdüsü reklama yönelik tutumda güçlendirici rol üstlenmektedir. Tüm bu teorik tartışmaların ışığında reklamverenlere ünlü seçiminde ne sadece popülerite ne de sadece reklama konu ürün ile uyumunun tek başına gözetilmemesi gerektiği, her iki unsurun birlikte değerlendirilmesi gerektiği önerisinde bulunulabilir. Bu çalışmada da görülmüştür ki tüketici reklamda yer alan ünlü ile sosyal anlamda kendini benzer bulduğu için değil ona benzemek istediği için onun yer aldığı reklama konu ürünü satın almaktadır (Awasti ve Choraria, 2015). Bu çalışmada özenerek özdeşleşme bu eğilimi temsil etmektedir. Öte yandan tüketicinin ünlüyü, reklama konu ürün ile ilişkilendiremediği takdirde reklama yönelik tutumu ve buna bağlı olarak satın alma kararında beklenen olumlu etkinin yaratılamadığı da geçmiş birçok çalışmada ortaya konmuştur (Kamins, 1990; Rice vd., 2012; Levi vd., 2017; Jay Min vd., 2019). Tüm bunlar ışığında uygulayıcılara reklamda yer alacak ünlü seçiminde sunulacak reçete, ünlüyü tüketici nezdinde ideal kılabilecek olan sevilirlik, çekicilik, popülerite gibi özellikleriyle birlikte reklama konu ürünle ne ölçüde uyduğunun dikkate alınması olacaktır.

#### 6. Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Ortaya koyduğu bulgularla birlikte bu çalışma birtakım sınırlılıklar ve buna bağlı çalışma önerileri de barındırmaktadır. Öncelikle, araştırmada ünlülerin seçimi keşifsel bir araştırmadan ziyade geçmiş araştırma bulguları referansında yapılmıştır. Bunun için ünlü seçimi de ön araştırma yapılarak farklı bir zenginlik katılabilir. Çalışmada katılımcılara sadece reklam videoları izlettirilmiş olup alternatif çalışmalar farklı mecralarda sunulan reklam içerikleriyle tekrarlayabilirler.

Bu araştırmada ürün grubuna ilişkin farklılaşmadan bağımsız uyum düzeyleri gözetilmiştir. Araştırma, ürün grupları çeşitlendirilerek bunlara bağlı ayrışma olup olmadığı şeklinde yeniden tasarlanabilir. Yine dört uyum düzeyiyle sınırlandırılan bu araştırma uyum düzeyleri çeşitlendirilmek suretiyle uyumun belirleyiciliğine ilişkin daha net bir resim sunulabilir.

Söz konusu bu araştırma ünlü-tüketici uyumunu arzu edilen ve algılanan boyutuyla özenme ve benzeşme olarak ele almıştır. Söz konusu özdeşleşme yapısı itibarıyla erkek ve kadın katılımcıların maruz kaldıkları reklamlar hemcinsleri ünlülerin yer aldığı içeriklere sahiptir. Daha önce Choi ve Rifon'un (2012) doğrudan benlik algılarını incelediği çalışma bu çalışmada özdeşleşme boyutu itibarıyla ele alınmıştır. Alternatif bir yapı ile her cinsiyette katılımcının iki cinsiyette ünlüye maruz kaldığı yeni tasarımlar yapılabilir ve ünlünün cinsiyetinin bireyin cinsiyetiyle etkileşimi incelenebilir.

Bu çalışmada ünlü seçimi spor ve şarkıcı olmak üzere iki alandan yapılmıştır. Alternatif çalışmalar farklı uzmanlık alanlarından ünlü seçimi yapabileceği gibi ulusal ve bazen uluslararası bilinirlikte ünlülerle birlikte günümüz iletişim teknolojilerinin sağladığı imkânlarla sayıları hızla artan, mikro-ünlüler (micro-celebrity) ya da yerel ünlü (local celebrity) olarak kavramsallaştırılan (Ferris, 2010; Marwick ve Boyd, 2011) yeni dönem ünlülerinin yer aldığı reklam tasarımlarıyla karşılaştırmalı olarak yeniden tasarlanabilir.

**Kaynaklar**

- Awasthi, Ashwini K. & Choraria, Sapna. (2015), "Effectiveness of Celebrity Endorsement Advertisements: The Role of Customer Imitation Behaviour", *Journal of Creative Communications*, Vol. 10, No.2: 215-234.
- Baker, Michael J. & Churchill, Gilbert A. (1977), "The Impact of Physically Attractive Models on Advertising Evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol.14, No.4: 538-555.
- Bandura, Albert (1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, Vol. 84, No.2: 191-215.
- Bandura, Albert (2001), "Social cognitive theory of mass communication", *Media Psychology*, V.3: 265-299.
- Basil, Michael (1996), "Identification as a Mediator of Celebrity Effects", *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, Vol. 40, No.4: 478-495.
- Batra, Rajeev & Homer, Pamela Miles (2004), "The Situational Impact of Brand Image Beliefs", *Journal of Consumer Psychology*, V. 14, I. 3: 318-30.
- Belk, Russell W. (1988), "Possessions and the Extended Self", *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 2: 139-68.
- Bergkvist, Lars & Zhou, Kris Qiang. (2016), "Celebrity Endorsements: A Literature Review And Research Agenda", *International Journal of Advertising*, Vol. 35, No. 4: 642-663.
- Bergkvist, Lars, Hjalmarson, Hanna & Mägi, Anne W. (2016), "A New Model of How Celebrity Endorsements Work: Attitude Toward the Endorsement as A Mediator of Celebrity Source and Endorsement Effects", *International Journal of Advertising*, Vol. 35, No. 2: 171-184.
- Biswas, Somdutta, Hussain, Mahmood & O'Donnell, Kathleen (2009), "Celebrity Endorsements in Advertisement and Consumer Perceptions: A Cross-Cultural Study", *Journal of Global Marketing*, Vol. 22, No. 2: 121-137.
- Boon, Susan Diaanne & Lomore, Christine D. (2001), "Admirer-Celebrity Relationships Among Young Adults: Explaining Perceptions of Celebrity Influence on Identity", *Human Communication Research*, Vol. 27, No. 3: 432-465.
- Braunstein, Jessica R. & Zhang, James J. (2005), "Dimensions of Athletic Star Power Associated With Generation Y Sports Consumption", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, July: 37-62.
- Boyd, Thomas C. & Shank, Matthew D. (2004), "Athletes as Product Endorsers: The Effect of Gender and Product Relatedness", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 13, No. 2: 82-93.
- Brown, William J. & Basil, Michael (1995), "Media Celebrities and Public Health: Responses to 'Magic' Johnson's HIV Disclosure and Its Impact on AIDS Risk and High-Risk Behaviors", *Health Communication*, Vol. 7, No. 4: 45-70.
- Byrne, Donn Erwin (1971), *The Attraction Paradigm*, New York: Academic Press.
- Caldwell, Marylouise & Henry, Paul (2005), "Celebrity Worship, Micro-Communities and Consumer Well-Being", 8th International Conference on Arts and Cultural Management, Montreal, Canada, 6th July 2005
- Caughey, John L. (1985), "Mind Games: Imaginary Social Relationships in American Sport", (Ed. G.A. Fine), *Meaningful play, Playful Meaning*, Champaign, IL: Human Kinetics Publishers: 19-33.
- Chan, Kara & Prendergast, Gerard (2008), "Social Comparison, Imitation of Celebrity Models and Materialism Among Chinese Youth", *International Journal of Advertising*, Vol. 27, No. 5: 799-826.
- Choi, Sejung Marina & Rifon, Nora J. (2012), "It Is a Match: The Impact of Congruence Between Celebrity Image and Consumer Ideal Self on Endorsement Effectiveness", *Psychology and Marketing* Vol. 29, No. 9: 639-650.
- Chory-Assad, Rebecca M & Yanen, Ashley (2005), "Hopelessness and Loneliness as Predictors Of Older Adults' Involvement With Favorite Television Performers", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol. 49, No. 2: 182-201.
- Daneshvary, Rennae & Schwer, R. Keith (2000), "The Association Endorsement and Consumers' Intention to Purchase", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17: 203-213
- Eisend, Martin & Langner, Tobias (2010), "Immediate and Delayed Advertising Effects of Celebrity Endorsers' Attractiveness and Expertise", *International Journal of Advertising*, Vol. 29, No. 4: 527-546.
- Erdogan, B. Zafer (1999), "Celebrity endorsement: A literature review", *Journal of Marketing Management*, Vol.15: 291- 314.
- Escalas, Jennifer Edson & Bettman, James R. (2003), "You Are What They Eat: The Influence of Reference Groups on Consumers' Connections To Brands", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13: 339-348.
- Eyal, Keren & Rubin, Alan M. (2003), "Viewer Aggression and Homophily, Identification, and Parasocial Relationships With Television Characters", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol. 47, No. 1: 77-98.

- Fornell, Claes & Larcker, David F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1: 39-50.
- Fraser, Benson P. & Brown, William J. (2002), "Media, Celebrities, and Social Influence: Identification With Elvis Presley", *Mass Communication and Society*, Vol. 5, No. 2: 183-206.
- Friedman, Hershey H. & Friedman, Linda (1979), "Endorser Effectiveness by Product Type", *Journal of Advertising Research*, 19 (October/November): 63-71.
- Giles, David (2000), *Illusions of Immortality: A Psychology of Fame and Celebrity*, Basingstoke: Macmillan.
- Green, A.L. & Adams-Price, Carolyn (1990), "Adolescents' Secondary Attachments to Celebrity Figures", *Sex Roles*, Vol. 23, No. 7/8: 335-347.
- Grubb, Edward L. & Grathwohl, Harrison L. (1967), "Consumer Self-Concept Symbolism and Market Behavior: A Theoretical Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 31, No. (4, PT.1): 22-27.
- Halonon-Knight, Elina & Hurmerinta Leila (2010), "Who Endorses Whom? Meanings Transfer in Celebrity Endorsement", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, No. 6: 452-460.
- Harwood, Jake (1999), "Age Identification, Social Identity Gratifications, and Television Viewing", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol. 43, No.1: 123-136.
- Heider, Fritz (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: Wiley.
- Higgins, E. Tory (1987), "Self-Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect", *Psychological Review*, Vol. 94: 319-340.
- Hirschman, Elizabeth C. (1981), *Comprehending Symbolic Consumption: Three Theoretical Issues*. In Elizabeth C. Hirschman and Morris B. Holbrook (Eds.) *SV - Symbolic Consumer Behavior*. New York, NY: Association for Consumer Research, Pages: 4-6.
- Hoffner, Cynthia (1996), "Children's Wishful Identification and Parasocial Interaction With Favorite Television Characters", *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, Vol. 40, No. 3: 389-402.
- Hoffner, Cynthia & Buchanan, Martha (2005), "Young Adults' Wishful Identification With Television Characters: The Role of Perceived Similarity and Character Attributes", *Media Psychology*, Vol. 7, No. 4: 325-351.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, California: Sage.
- Hovland, Carl I. & Weiss, Walter (1951), "The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 15, No. 4: 635-650.
- Hu, Li-tze & Bentler, Peter M. (1999), "Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis. Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modelling*, Vol. 6, No. 1:1-55.
- Min, Jae Han Jay, Chang, Hyo Jung Julie, Jai, Tun-Min Catherine & Ziegler, Morgan (2019), "The effects of celebrity-brand congruence and publicity on consumer attitudes and buying behavior", *Fashion and Textiles*, Vol. 6, No.10: 1-19.
- Jin, Seung-A Annie & Phua, Joe (2014), "Following Celebrities' Tweets About Brands: The impact of Twitter-Based Electronic Word-Of-Mouth on Consumers' Source Credibility Perception, Buying Intention, and Social Identification With Celebrities", *Journal of Advertising*, Vol. 43, No. 2: 181-195.
- Johar, J. S. & Sirgy, M. Joseph (1991), "Value-Expressive Versus Utilitarian Advertising Appeals: When and Why to Use Which Appeal", *Journal of Advertising*, Vol. 20, No. 3: 23-33
- Kahle, Lynn R. & Homer, Pamela M. (1985), "Physical Attractiveness of The Celebrity Endorser: A Social Adaptation Perspective", *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, No. 4: 954-961.
- Kamins, Michael A. (1990), "An Investigation Into The "Match-up" Hypothesis in Celebrity Advertising: When Beauty May Be Only Skin Deep", *Journal of Advertising*, Vol. 19, No. 1: 4-13.
- Kapitan, Sommer & Silvera, David H. (2016), "From Digital Media Influencers to Celebrity Endorsers: Attributions Drive Endorser Effectiveness", *Marketing Letters*, Vol. 27, No. 3: 553-567.
- Keel, Astrid & Natarajan, Rajan (2012), "Celebrity Endorsements and Beyond: New Avenues For Celebrity Branding", *Psychology and Marketing*, Vol. 29, No. 9: 690-703.
- Kelley, Harold H. (1973), "The Process of Causal Attribution", *American Psychologist*, Vol. 28, No. 2: 107 - 128.
- Kelman Herbert C.(1961), "Processes of Opinion Change", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 25: 57-78.



- Lafferty, Barbara A. & Goldsmith, Ronald E. (1999), "Corporate Credibility's Role In Consumers' Attitudes and Purchase Intentions When A High Versus A Low Credibility Endorser Is Used in The Ad", *Journal of Business Research*, Vol. 44, No. 2: 109-116.
- Levi, Eser, Varnalı, Kaan & Babür Tosun, Nurhan (2017), "The Match-Up Hypothesis Revisited: A Social Psychological Perspective", *International Journal of Communication*, Vol. 11, No. 2017: 278-300
- Levy, Sidney J. (1959), "Symbols for Sale", *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, No. September: 169-180.
- Liu, Matthew Tingchi & Brock, James L. (2011), "Selecting A Female Athlete Endorser in China: The Effect of Attractiveness, Match-Up, and Consumer Gender Difference", *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 7/8: 1214-1235.
- MacKenzie, Scott B., Lutz, Richard J. & Belch, George E. (1986), "The Role of Attitude Toward The Ad As A Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 2: 130-143.
- Marsh, Herbert W. & Hocevar, Dennis (1985), "Application of Confirmatory Factor Analysis to The Study of Self-Concept: First and Higher Order Factor Models and Their Invariance Across Groups", *Psychological Bulletin*, Vol. 97, No. 3: 562-582.
- Martin, Craig A. & Bush, Alan J. (2000), "Do Role Models Influence Teenagers' Purchase Intentions and Behavior?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17, No. 5: 441-453.
- Marwick, Alice & Boyd, Danah (2011), "To See and Be Seen: Celebrity Practice on Twitter", *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, Vol. 17, No. 2: 139-158.
- McCracken, Grant (1989), "Who is The Celebrity Endorser? Cultural Foundations of The Endorsement Process", *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, No. 3: 310-321.
- McGuire, William J. (1985), *Attitudes And Attitude Change*. In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed.), Volume II: Special fields and applications. New York: Random House.
- Miniard, Paul W., Bhatla, Sunil & Rose, Randall L. (1990), "On The Formation And Relationship Of Ad And Brand Attitudes: An Experimental And Causal Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 3: 290-303.
- Nam-Hyun Um, (2013), "Effects Of Negative Brand Information: Measuring Impact Of Celebrity Identification And Brand Commitment", *Journal of Global Marketing*, Vol. 26, No. 2: 68-79.
- Obot, Isidore S. (1988), "Value Systems And Cross-Cultural Contact: The Effect Of Perceived Similarity And Stability Of Social Evaluations", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 12, No. 4: 363-379.
- Ogden, Harold J. & Venkat, Ramesh (2001), "Social Comparison And Possessions: Japan Vs Canada", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 13, No. 2: 72-84.
- Ohanian, Roobina (1990), "Construction And Validation Of A Scale To Measure Celebrity Endorsers' Perceived Expertise, Trustworthiness, And Attractiveness", *Journal of Advertising*, Vol. 19, No. 3: 39-52.
- Ohanian, Roobina (1991), "The Impact of Celebrity Spokesperson's Perceived Image On Consumers' Intention To Purchase", *Journal of Advertising Research*, Vol. 31, No. 1: 36-52.
- Oliver, Richard L. & Bearden, William O. (1985), "Crossover Effects in The Theory Of Reasoned Action: A Moderating Influence Attempt", *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 3: 324-340.
- Park, C. Whan & Lessig, V. Parker (1977), "Students And Housewives: Differences in Susceptibility To Reference Group Influence", *Journal of Consumer Research*, Vol. 4, No.2: 102-110.
- Peetz, Ted B.; Parks, Janet B. & Spencer, Nancy E. (2004), "Sport Heroes As Sport Product Endorsers: The Role Of Gender in The Transfer Of Meaning Process For Selected Undergraduate Students", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 13, No. 3: 141-150.
- Perloff, Richard M. (2003), *The Dynamics Of Persuasion. Communication And Attitudes in The 21st Century* (2nd ed), New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Petty, Richard E. & Cacioppo, John T. (1996), *Attitudes And Persuasion: Classic And Contemporary Approaches*, USA: Westview Press.
- Pollay, Richard W. (1983), "Measuring the Cultural Values Manifest in Advertising", *Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 6, No. 1: 71-92.
- Rashotte, Lisa. (2007), "Social Influence", (Ed. G. Ritzer), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Blackwell Publishing: 4426-4429.

- Ratneshwar, S. & Chaiken, Shelly (1991), "Comprehension's Role in Persuasion: The Case Of Its Moderating Effect On The Persuasive Impact Of Source Cues", *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No. 1: 52-62.
- Rice, Dan Hamilton; Kelting, Katie & Lutz, Richard J. (2012), "Multiple Endorsers And Multiple Endorsements: The Influence Of Message Repetition, Source Congruence And Involvement On Brand Attitudes", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22, No. 2: 249-259.
- Roy, Subhadip; Gammoh, Bashar & Koh, Anthony C. (2012), "Predicting The Effectiveness Of Celebrity Endorsements Using The Balance Theory", *Journal Of Customer Behaviour*, Vol. 11, No. 1: 33-52.
- Sarıkaya, Nilgün & Barutçu, Merve Türkmen (2016), "11-14 Yaş Arası İlk Dönem Çocuk Ergen Tüketicilerin Alışveriş Davranışlarında Ünlü Kişi Etkisi", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1: 43-64.
- Schaefer, Allen & Keillor, Bruce (1997), "The Effective Use Of Endorsements in Advertising: The Relationship Between "Match-Up" And Involvement", *The Journal of Marketing Management*, Vol. 7, No. 2: 23-33.
- Sharma, Arun (1999), "Does The Salesperson Like The Customers? A Conceptual And Empirical Examination Of The Persuasive Effect Of Perceptions Of The Salesperson's Affect Toward Customers", *Psychology and Marketing*, Vol. 16, No. 2: 141-162.
- Simmers, Christina S.; Damron-Martinez, Datha & Haytko, Diana L. (2009), "Examining The Effectiveness Of Athlete Celebrity Endorser Characteristics And Product Brand Type: The Endorser Sexpertise Continuum", *Journal of Sport Administration & Supervision*, Vol. 1, No. 1: 52-64.
- Simpson, Eithel M., Snuggs, Thelma, Christiansen, Tim & Simples, Kelli E. (2000), "Race, Homophily, And Purchase Intentions And The Black Consumer", *Psychology and Marketing*, Vol. 17, No. 10: 877-889.
- Sirgy, M. Joseph (1998), "Materialism And Quality Of Life", *Social Indicators Research*, Vol. 43, No. 3: 227-260.
- Tabachnick, Barbara G. & Fidell, Linda S. (2001), *Using Multivariate Statistics* (4th ed.). MA: Allyn & Bacon, Inc.
- Tan, D.T. Yeong & Singh, Ramadhar (1995), "Attitudes And Attraction: A Developmental Study Of The Similarity-Attraction And Dissimilarity-Repulsion Hypotheses", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 21, No. 9: 975-986.
- Taylor, Charles R. (2016), "Some Interesting Findings About Super Bowl Advertising", *International Journal of Advertising*, Vol. 35, No. 2: 167-170.
- Thomson, Matthew (2006), "Human Brands: Investigating Antecedents To Consumers' Strong Attachments To Celebrities", *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3:104-119.
- Till, Brian D. & Busler, Michael (2000), "The Match-Up Hypothesis: Physical Attractiveness, Expertise, And The Role Of Fit On Brand Attitude, Purchase Intent And Brand Beliefs", *Journal of Advertising*, Vol. 29, No. 3: 1-13.
- v. Feilitzen, Cecilia & Linné, Otto (1975), "The Effects Of Television On Children And Adolescent", *Journal of Communication*, Vol. 25, No. 4, 51-55.
- Wang, Stephen W. & Scheinbaum, Angeline Close (2018), "Enhancing Brand Credibility Via Celebrity Endorsement Trustworthiness Trumps Attractiveness And Expertise", *Journal of Advertising Research*, Vol. 58, No. 1: 16-32.
- Woodruff-Burton, Helen & Elliott, Richard (2005), *Compensatory Consumption and Narrative Identity Theory*. In Geeta Menon and Akshay R. Rao (Eds) *NA -Advances in Consumer Research*, Volume 32. Duluth, MN: Association for Consumer Research, Pages: 461-465.
- Wright, Scott A. (2016), "Reinvestigating The Endorser By Product Matchup Hypothesis in Advertising", *Journal of Advertising*, Vol. 45, No. 1: 26-32.

## Extended Summary

### The moderating role of celebrity-product match-up on the effect of identification on attitude towards advertising and purchase intention

Since consumption has an important role in the provision of meaning and values for the creation and maintenance of the individual's personal and social world, advertising is seen as one of the main sources of these symbolic meanings. The symbolic sources that the individual can use in self-formation can be classified as direct or indirect experiences. Direct experience covers everyday life practices and experiences gained through face-to-face encounters. Indirect experiences include the consumption of mass communication culture and media products and differ from everyday life practices. The use of celebrities in advertising in the context of media consumption is also one of the advertising strategies frequently applied. According to McCracken (1989), celebrity is the person who is known by the society and uses this awareness in the advertisement by using it in the name of that product / brand. Through celebrity endorsement, the celebrity becomes a part of a product and therefore meaning by recommending a product, giving its name to a product, being an advertising face or becoming a brand ambassador. Many studies have been carried out in the field, the majority of which are about the characteristics of the celebrity in the source position and the congruence between the celebrity and the advertised product. Depending on the source characteristics, the persuasion effect on the target audience has been the subject of many studies and has been associated with Kelman's Social Influence Theory (1961). The three processes that Kelman put forward as Social Influence Theory are the processes of compliance, identification and internalization, and identification and internalization are two processes that are used in the use of celebrities in advertisements. Accordingly, it is expected that the audience will tend to identify with the the celebrity to the extent that s/he finds him/her attractive, and internalize the message the celebrity gives to the extent s/he finds him/her reliable. As stated by Kapitan and Silvera (2016), identification with the celebrity is rarely studied and this study handled this topic and the strength of the identification bond established with the celebrity depending on gender was tested. With this research, the sampling frame has been moved beyond the children and identified as individuals who can be exposed to advertising content over the age of 18 and over by various mass media (Television or online content). Although there are many studies on celebrity-product match-up, the vast majority of them are based on hypothetical ad designs. This study is important in terms of being designed with real celebrities and real ads-brands with them, but also included the identification that is interpreted as consumer-celebrity congruence in the use of celebrities in advertisements. Another unique contribution of the study is the simultaneous examination of congruence both as consumer-celebrity and product-celebrity, and interpretation of their interaction during advertising effectiveness. As of the literature searched, there is no study examining the subject in this context and this design.

In this study, a male athlete (Arda Turan) and a female singer celebrity (Hadise) and the advertisements they feature(d) searched. Following the preliminary research, the level of match-up between celebrities and the products / brands in their advertisement was revealed. With the pilot study, this rating regarding the level of congruence was checked and the clarity of the scale expressions in the data collection tool was tested by the second stage preliminary research. Finally, a model test was carried out with the main research conducted. Identification construct, which is the carrier of the original quality of the study, was examined under two dimensions depending on admiration based wishful identification and perception of similarity based similarity identification. Predicted hypotheses:

H1: Identification of the individual with the celebrity in the advertisement (wishful and similarity);

H1a: positively affects the attitude towards the advertisement.

H1b: positively affects the intention to purchase the brand in the advertisement

H2: Attitude towards advertising has a positive effect on purchase intent.

H3: Celebrity-product match-up in advertising

H3a: has a moderator role strengthening the effect of identification on the attitude towards advertising.

H3b: has a moderator role strengthening the effect of identification on purchase intent

H3c: has a moderator role that strengthens the effect of the attitude towards advertising on the purchase intent.

Research findings show that identification does not have a direct effect on purchase intent, while wishful identification has an indirect effect through attitudes towards advertising. Similarity identification has neither direct nor indirect effects on purchase intent. In the second stage data analysis, it has been examined whether there is a change

in the coefficients according to the celebrity-product / brand match-up. The findings obtained at this stage are that the coefficients of effects increase systematically as the perceived match-up between celebrity and product / brand increases.

In this study, where the match-up between celebrities and consumers and their contribution to advertising effectiveness was tested, it has been revealed that the admiration-based ties established with the celebrity contributed to the advertising evaluation and purchase intent. In the current study, it has also been revealed that while the individual has a more positive attitude towards the ads the celebrity appears in, s/he will also show a tendency to purchase the brand in the advertisement through the attitude towards advertising. Match-up related findings are also compatible with previous research findings. It is possible to say that the consumer's attitude towards advertisement is affected by the ideal ties s/he establishes with the celebrity and the match-up s/he perceives regarding the product and the celebrity. In other words, aside from the effect of the attitude towards the brand, the consumer also considers the match-up between the product and these all affect their purchase decision as well. As revealed in this study, while the match-up between the celebrity and the product in advertising is an important determinant in the attitudinal and behavioral output, the individual's own world of meaning also affects the advertising attitude through the celebrities. Individual's admiration feeling is decisive in their reaction to the advertisement. It has been revealed that the meanings the individual attributes to celebrity are important parts of individual symbolism and affect the perception of advertising. Based on this, it is seen that the selection of the celebrity who will be included in the advertisement would not only be based on his/her features such as popularity or likeability but also be based on how the celebrity is perceived among the target audience and to what extent this perception matches the ideal self and reality of the audience. Advertisers can be advised that the match-up between the celebrity and the product should not be taken into consideration alone, nor should both match-up between the celebrity and the product and celebrity popularity be evaluated together. It was also seen in this study that the consumer buys the product / brand in the advertisement not because s/he finds himself/herself similar with the celebrity in social sense but s/he wants to be like him/her with a feeling of admiration. Wishful identification in this study represents this intention. On the other hand, if the consumer cannot associate the celebrity with the product in the advertisement, the attitude towards the advertisement and the expected positive effect in the purchase decision could not be created as revealed in many previous studies. In the light of all this, the recipe to be presented to the practitioners in the selection of the celebrity to be included in the advertisement would be that they would rather take into consideration to what extent the celebrity fits with the product in the advertisement together with his/her features such as likeability, attractiveness and popularity.



## Muhasebe Meslek Mensupları ile Mükelleflerin Beklentileri ve Sorunları: Nitel Bir Çalışma<sup>1</sup>

Aytül Bişgin<sup>2</sup>  
Sema Ünlüer<sup>3</sup>  
M. Erkan Üyümez<sup>4</sup>

### Muhasebe Meslek Mensupları ile Mükelleflerin Beklentileri ve Sorunları: Nitel Bir Çalışma

#### Öz

Muhasebe meslek mensuplarının ve mükelleflerin, birbirlerinden ve ilişki içinde oldukları kurumlardan hem maddi anlamda ve hem de yasal olarak birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler aynı zamanda birtakım sorunların varlığına da dikkat çekmektedir. Bu araştırmada muhasebe meslek mensupları ile mükelleflerin beklentilerinin neler olduğu ve bu beklentilerin aynı zamanda hangi sorunları açığa çıkarttığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve durum çalışması olarak desenlenmiştir. Araştırma verileri 25 muhasebe meslek mensubu ve 15 vergi mükellefi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizi, tümevarım analizi yoluyla bilgisayar destekli nitel veri analizi programından biri olan NVivo 11 Pro yardımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları ise araştırma sorusu temel alınarak sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe Meslek Mensupları, Vergi Mükellefleri, Nitel Araştırma Yöntemi, Beklentiler, Sorunlar.

### Expectations and Problems of Accounting Professionals and Taxpayers: A Qualitative Study

#### Abstract

Accounting professionals and taxpayers have both financial and legal expectations from each other and from the institutions with which they are related. These expectations also draw attention to the existence of a number of problems. In this research, it is tried to determine what the expectations of the accounting professionals taxpayers are and what problems these expectations reveal at the same time. For this purpose, the search was carried out by qualitative research method and it was designed as a case study. The data were collected through semi-structured interviews with 25 accounting professionals and 15 taxpayers. The analysis of the search data was carried out with the help of NVivo 11 Pro which is one of the computer aided qualitative data analysis program by induction analysis. The findings of the research are presented based on the research question.

**Keywords:** Accounting Professionals, Taxpayers, Qualitative Research Methodology, Expectations, Problems.

### 1. Giriş

Muhasebe mesleği, ülkelerin ekonomik yapısını oluşturan özel ve kamu işletmelerinin muhasebe ve denetim ile ilgili tüm ekonomik faaliyetlerini mevcut yasalara, ilkelere ve standartlara uygun olarak tarafsız, nesnel ve güvenilir bir biçimde gerçekleşmesini sağlayan bir meslek dalıdır (İbiş, 2002: 134). Ülkemizde muhasebe uygulamaları uzun yıllar, vergi muhasebeciliği

<sup>1</sup>Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. M. Erkan Üyümez ve Dr. Öğr. Üyesi Sema Ünlüer danışmanlığında Aytül Bişgin tarafından "Türkiye'de Muhasebe Meslek Mensupları ile Mükellefler Arasında Gerçekleşen Etkileşimlerin Vergi Uyumuna Bağlamında İncelenmesi" ismiyle tamamlanarak 10.08.2018 tarihinde savunulan doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, aytulbisgin@gmail.com, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0003-2488-3541>

<sup>3</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, Engelliler Entegre Yüksekokulu, Bilgisayar Kullanımı Bölümü, semaaktas@anadolu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0003-2958-9798>

<sup>4</sup>Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, meuyumez@anadolu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-7567-3486>

şeklinde gelişmiştir. Bu anlayış, meslek örgütlenmesine bağlı olarak muhasebe mesleğinin profesyonelleşmesine, sermaye piyasalarının gelişimine, işletmelerin kurumsallaşmasına ve işletme yönetimi anlayışındaki dönüşüme bağlı olarak değişiklik göstermiştir (Nalbantoğlu, 2003: 4). Muhasebe mesleği, ekonominin gelişmesi ve şirket yapılarının daha karmaşık hale gelmesi, mevzuatta yaşanan hızlı değişimler, meslek mensubu sayısında yaşanan hızlı artış ve haksız rekabet gibi birçok faktör dolayısıyla gün geçtikçe daha stresli ve yorucu bir meslek haline gelmiştir. Günümüzde ise muhasebe meslek mensuplarının yaptıkları işler defter tutmanın ötesine geçmiş daha çok danışmanlık hizmeti haline gelmiştir (Aydemir, 2015: 71-84).

Muhasebe meslek mensupları için en önemli gelişme ise, 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle yaşanmıştır. Muhasebe mesleği 1989 yılında yürürlüğe giren bu 3568 sayılı Kanun ile yasal bir zemine oturtulmuştur. 2008 yılında yapılan değişiklik ile ise ilgili yasada *Serbest Muhasebecilik* unvanı çıkarılmıştır. *Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik* unvanları ise güncel olarak geçerliğini korumaktadır.

Tüm bu gelişmelerin yanı sıra toplumun refahı ve kalkınması açısından önemli yerleri olan muhasebe mesleğini icra edenlere yani muhasebe meslek mensuplarına vergi uyumunun sağlanması açısından da birtakım görevler düşmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesi aşamasında hem muhasebe meslek mensuplarının hem de sürekli etkileşim halinde oldukları mükelleflerin beklentileri önem arz etmektedir. Bu çalışmada "*Muhasebe meslek mensupları ve mükelleflerin beklentileri nelerdir? Gerçekleşenler nelerdir?*" sorusundan hareketle, muhasebe meslek mensupları ile mükelleflerin birbirlerinden, ilişki içinde oldukları kurumlardan ve yasal açıdan ne tür beklentilerinin olduğu ve bu beklentilerin hangi tür sorunları açığa çıkarttığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve açıklanmış ve sonrasında muhasebe meslek mensuplarının ve mükelleflerin beklentileri ve sorunları üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Ardından yöntem kısmına geçilmiş, araştırmanın modeli, araştırmanın katılımcıları ve özellikleri, veri toplama teknikleri ve süreci, verilerin analizi ile araştırma etiğinden bahsedildikten sonra yapılan derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgular alıntı yapılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

## 2. Literatür

Muhasebe meslek mensuplarının ve mükelleflerin beklentilerine ve sorunlarına ilişkin literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmaların daha çok nicel çalışmalar olduğu göze çarpmaktadır. Bu çalışma ise nitel yöntem kullanılarak gerçekleştirildiği için özgün bir çalışma olarak literatürde yerini alacaktır. Bu başlık altında yapılan çalışmaların bir kısmına yer verilecektir.

Suadiye ve Yükselen (2001) tarafından yapılan çalışmada mükelleflerin ve muhasebecilerin birbirlerinden beklentilerine yönelik olarak Hatay ilinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada Antakya Ticaret ve Sanayi Odası ile Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği'ne üye 261 mükellefe ve 210 muhasebe meslek mensubuna (SMMM, SM) ulaşılabilmiş ve veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları ise, mükelleflerin muhasebecilerden daha çok vergisel işlemler aldıklarını ve memnun olduklarını, mükelleflerin muhasebecilerden bilgi alma ihtiyacı duydukları konuların ise mevzuattaki değişiklikler, yeni iş yeri açma, iş yapma hakkında bilgi alma, büyüme olanaklarını araştırma gibi konular olduğu şeklindedir. Diğer taraftan muhasebecilerin

mükelleflerden beklentileri ise daha çok muhasebe ücretini düzenli olarak ödeme, belgelerini zamanında verme, belgeleri ve ödemeleri son güne bırakmama şeklinde olduğu belirtilmiştir.

Kalaycı ve Tekşen (2006) tarafından yapılan çalışmada Isparta il merkezinde 52 muhasebe meslek mensubuna (SM, SMMM, YMM) yüz yüze görüşme suretiyle uygulanan bir anketle, muhasebecilerin beklentilerinin neler olduğu tespit edilmiştir. Muhasebecilerin mükelleflerden beklentileri; mükelleflerin muhasebe ücretlerini aylık olarak ödemeleri, muhasebe belgelerini zamanında eksiksiz olarak getirmeleri, vergi ödemelerini kendilerinin yapmaları, finansal konularda muhasebecilerle sürekli bağlantılı olmaları, sorumluluklarının farkında olmaları ve sahte belge düzenlememeleri ve kullanmamaları olarak belirtilmiştir. Muhasebecilerin Odalardan beklentileri; aylık dergi çıkartılması, meslektaşlar arasındaki haksız rekabete çözüm bulunması, gezi ve sosyal aktivitelerin artırılması, kanunlarla ilgili değişikliklerin en kısa sürede bildirilmesi, resmi kurumlarla ilgili karşılaşılan sorunların çözümüne yardımcı olunması ve meslek içi eğitimlerinin artırılması olarak sayılırken, TÜRMOB'dan beklentileri ise; vergi sisteminin daha düzenli hale getirilmesi ve vergi dairelerinin biraz daha aktif çalışması için Maliye Bakanlığı ile iletişim kurulması, muhasebecilerin sorumluluklarının ve iş yüklerinin azaltılması için ilgili kurumlarla istişare edilmesi ve vergi yargısının daha hızlı karar vermesinin sağlanması olarak sayılmıştır. Çalışmada muhasebecilerin karşılaştıkları sorunlar ise: Mükellefler tarafından en iyi muhasebecinin en az vergi ödeten muhasebeci olarak görünmesi, meslek mensuplarının genellikle her gün kanunlarda yapılan değişiklikleri takip edememesi, ankete katılan meslek mensuplarının büyük bir çoğunluğunun meslektaşları tarafından ucuz defter tutulduğunu belirtmesi ve muhasebecilik mesleğinde iş yükünün çok fazla olması olarak belirtilmiştir.

Tuğay ve Tekşen (2014) tarafından Burdur ilinde yapılan çalışmada bağımsız olarak çalışan muhasebe meslek mensuplarına anket uygulanmıştır. Çalışmada muhasebe meslek mensuplarının mükelleflerden beklentileri, mükelleflerin belgeleri zamanında teslim etmesi ve vergi ödemelerini mükelleflerin kendilerinin yapması gerektiği belirtilmiştir. Muhasebe meslek mensuplarının sorunları ise, muhasebeciden az vergi ödetmesinin istenmesi, mevzuat değişikliklerinin çok sık olması, haksız rekabetin olması, yoğun iş yükü ve ücretlerin tahsilinde yaşanan sıkıntılar olarak belirtilmiştir.

Deran ve Beller (2017) tarafından yapılan çalışmada ise Niğde ilinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensuplarının bağlı oldukları meslek odasından beklentileri, Sosyal Güvenlik Kurumu ile meslek mensupları arasında oluşan sorunların çözümüne yardımcı olmaları, mükelleflerden tahsil edilen ücretin tüm meslek mensupları arasında standart bir şekilde uygulanması, denetlenmesi ve tahsili konusunda yaptırım gücü yüksek düzenlemelerin getirilmesi olarak belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca mevzuatın sık sık değişimi ile ilgili sorunlar, Tek Düzen Muhasebe Sistemi'nin uygulanması ile ilgili sorunlar, mükelleflerin muhasebe mesleğine yeteri kadar önem vermemeleri, mükelleflerin zamanında ve yeterli bilgi vermemeleri, mükelleflerden tahsil edilen ücretler ile ilgili sorunlar, mükelleflerin kanun dışı davranışlarda bulunma önerileri gibi sorunlar tespit edilmiştir.



### 3. Yöntem

Bu kısmında araştırmanın modeli, araştırmanın katılımcıları ve özellikleri, veri toplama teknikleri ve süreci, verilerin analizi ile araştırma etiği yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, muhasebe meslek mensupları ile mükelleflerin beklentilerinin neler olduğu ve bu beklentilerin hangi sorunları ortaya çıkaracağı amaçlandığından, araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve durum çalışması (case study) olarak desenlenmiştir.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45). Nitel araştırmada yer alan desenler ise: “kültür analizi”, “olgubilim”, “kuram oluşturma”, “durum çalışması” ve “eylem araştırması”dır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 76-84).

Durum çalışması, araştırmacının sınırları belli bir sistemi, belli bir zaman dilimi içerisinde farklı kaynaklar kullanarak (gözlemler, görüşmeler, işitsel görsel materyaller, belgeler ve raporlar) detaylı bir şekilde betimlemesi ve bu duruma dayalı temaları ortaya koyması olarak tanımlanmıştır (Creswell, 2007: 72). Bir başka tanımda ise durum çalışması, yoğun ve bütüncül bir betimleme olarak ve tek bir olayın, olgunun ya da toplumsal bir birimin analizi olarak belirtilmiştir (Merriam, 1998: 27).

Araştırmada izlenen aşamalar ilgili literatürün taranması ile başlayıp yarı yapılandırılmış görüşme formlarının hazırlanması, yarı yapılandırılmış görüşme formlarının uygulanması, verilerin analiz edilmesi, bulguların raporlaştırılması ve yorumlar ile sonuç kısmından oluşmaktadır. İzlenen bu aşamalar bir döngü şeklindedir ve sürekli olarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Katılımcıları ve Özellikleri

Araştırmanın katılımcıları, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan “kartopu örnekleme” ile seçilmiştir. Kartopu örnekleme, araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında özellikle etkilidir. Süreç çok basit bir soruyla başlar: “Bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir? Bu konuyla ilgili olarak kim veya kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” (Patton, 1987: 56). Süreç ilerledikçe elde edilen isimler veya durumlar tıpkı bir kartopu gibi büyüyerek devam edecek, belirli bir süre sonra belirli isimler hep öne çıkmaya başlayacak, araştırmacının görüşmesi gereken birey sayısı veya ilgilenmesi gereken durum sayısı azalmaya başlayacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 139).

Kartopu örnekleme yöntemiyle seçilen iki katılımcı grubunu muhasebe meslek mensupları ve vergi mükellefleri oluşturmaktadır. Görüşme yapılacak muhasebe meslek mensuplarının seçiminde alanında deneyimli olmasına, vergi mükelleflerinin seçiminde ise işinde uzun yıllar faaliyet göstermiş olmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmanın katılımcı grubundan biri olan 25 muhasebe meslek mensubundan, 18’i serbest muhasebeci mali müşavirler iken 7’si ise yeminli mali müşavirlerden oluşmaktadır. Muhasebe meslek mensuplarının mesleki deneyimleri 3 ile 39 yıl arasında değişmektedir. 15 vergi mükellefinden oluşan bir diğer katılımcı grubu ise gelir vergisi mükellefleri ile kurumlar vergisi mükellefiyeti ile ilgisi bulunan mükelleflerden oluşmaktadır. Görüşme yapılan vergi mükellef-

lerinden 5'i<sup>5</sup> büyük ölçekli işletme sahibi iken, kalan 10'u<sup>6</sup> ise küçük ve orta ölçekli işletme sahibidir. Araştırmada veri çeşitliliğini artırmak için farklı sektörlerde (inşaat, otomasyon, bilişim, tarım, giyim sanayi vb.) faaliyet gösteren tecrübeli vergi mükellefleri ile görüşülmüştür. Mükelleflerin iş deneyimleri ise 2 ile 64 yıl arasında değişmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Teknikleri ve Süreci

Bu araştırmada verilerin toplanmasında "görüşme" tekniği kullanılarak, derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Hem muhasebe meslek mensupları ile hem de mükellefler ile yapılan derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmeler yüz yüze, ses kayıt cihazı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorularının hazırlanması, uygulanması ve raporlaştırılması aşamalarının her birinde belirli aralıklarla, alan uzmanı, nitel araştırma uzmanı ve araştırmacının yer aldığı geçerlik komitelerinde, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Görüşmeler Eskişehir, Ankara ve İstanbul olmak üzere üç ilde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci ise 02.12.2017-05.08.2017 tarihleri arasında kapsamaktadır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler, nitel veri analizi yöntemlerinden tümevarım analizi yoluyla çözümlenmiştir. Tümevarım analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Tümevarım analizinde birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilir ve bu veriler okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenlenerek yorumlanmaktadır. Analiz süreci ise verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ile bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259-260). Araştırma verilerinin analizi bilgisayar destekli nitel veri analizi programından biri olan NVivo 11 Pro yardımı ile gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Araştırma Etiği

Araştırmanın başlangıcından itibaren tüm verilerin geçerli bir şekilde toplanmasına özen gösterilmiştir. Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin öncesinde tüm katılımcılardan yazılı izin alınmıştır. Ayrıca araştırmaya dâhil olan katılımcıların isimleri kesinlikle deşifre edilmemiş, görüşme verilerinin analizinde katılımcı isimleri yerine SMMM (1), YMM (7) ve Mükellef (5) gibi kod isimler kullanılmıştır.

### 3.6. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu kısmında 25'i muhasebe meslek mensubu 15'i ise vergi mükellefi olmak üzere toplamda 40 katılımcıdan toplanan verilerden elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu bulgular "*Muhasebe meslek mensupları ile mükelleflerin beklentileri nelerdir? Gerçekleşenler nelerdir?*" şeklindeki araştırma sorusu çerçevesinde hem muhasebe meslek mensuplarından hem de vergi mükelleflerinden elde edilen verilerden alıntı<sup>7</sup> yapılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

<sup>5</sup> Mükellef (6), Mükellef (7), Mükellef (8), Mükellef (9), Mükellef (11).

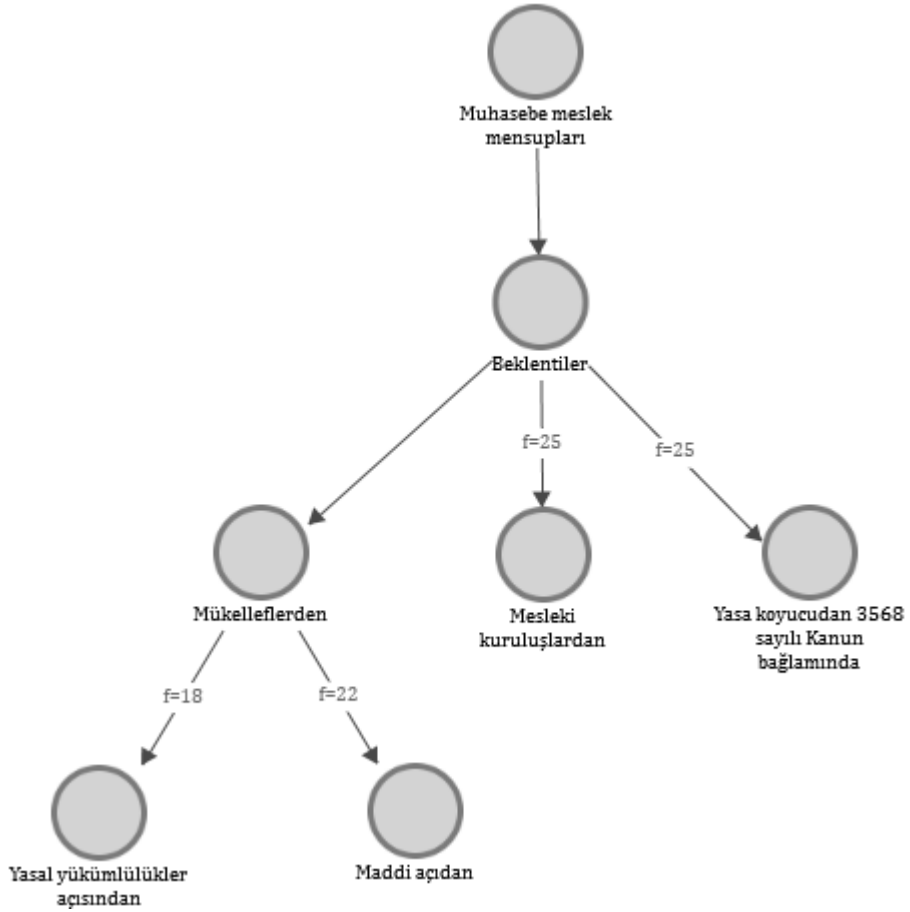
<sup>6</sup> Mükellef (1), Mükellef (2), Mükellef (3), Mükellef (4), Mükellef (5), Mükellef (10), Mükellef (12), Mükellef (13), Mükellef (14), Mükellef (15).

<sup>7</sup> Alıntı yapılarak sunulan görüşme verilerinin sonunda yer alan tarihler, görüşmenin yapıldığı tarihi belirtmektedir.

### 3.6.1. Muhasebe Meslek Mensuplarının Beklentileri

Muhasebe meslek mensupları ile yapılan derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerden “Beklentiler” adlı ana tema ve bu ana temayla ilişkili alt temalara ulaşılmıştır. Bu alt temalar ise “Mükelleflerden”, “Mesleki kuruluşlardan” ve “Yasa koyucudan 3568 sayılı Kanun bağlamında” olmak üzere üç alt temadan meydana gelmektedir. Ayrıca “Mükelleflerden” adlı alt tema yine “Yasal yükümlülükler açısından” ve “Maddi açıdan” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İlgili temaların frekans dağılımı<sup>8</sup> aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanmıştır.

Şekil 3.1. “Beklentiler” Adlı Ana Tema ve Alt Temalar



<sup>8</sup> Frekans dağılımı, muhasebe meslek mensuplarının görüşlerinin sayısını ifade etmektedir.

### 3.6.1.1. Mükelleflerden Beklentiler

Kendileriyle görüşme yapılan muhasebe meslek mensupları, mükelleflerden hem yasal yükümlülükler açısından hem de maddi açıdan beklentilerine dair görüş bildirmiştir.

#### 3.6.1.1.1. Yasal Yükümlülükler Açısından Beklentiler

Muhasebe meslek mensuplarından 18<sup>9</sup> mükelleflerden yasal yükümlülükler açısından beklentisini dile getirmiştir. SMMM (6), yasal yükümlülükler açısından mükelleften beklentisini müteselsil sorumlulukları bağlamında değerlendirerek şu şekilde ifade etmiştir:

**SMMM (6):** Yasal yükümlülükler açısından tabii müteselsil sorumluyuz, vermiş olduğumuz beyannameler ve tutmuş olduğumuz defterler açısından bizi zor duruma sokmayacak şekilde abuk sabuk faturaları, şunları, bunları, sokmazlarsa evrakların içerisine ki, biz hepsini bilmek zorunda değiliz, bilemeyiz, evrak takip edemeyiz, tek tek bu fatura gerçek mi değil mi diye. Ama mükellef de artık bu kadar bu işin kurnazı olmuş insanlar var ki, kendisi ne kadar vergi çıkacağı, ne kadar KDV çıkacağını önceden görerekten piyasadan fatura alıyorlar. Ve müteselsil olarak da biz bu konuda sorumluyuz. (...) **(08.05.2017)**

Katılımcının yukarıda belirtmiş olduğu görüşten müteselsilen sorumlu oldukları için mükelleflerden yasal düzenlemelere uyulmasını beklediği anlaşılmaktadır. Ancak, örneğin belge düzeninin gerçeği yansıtıp yansıtmadığını takip edemediklerini, mükelleflerin kendi vergi yüklerini kendilerinin tespit ederek bunu azaltmak için belge temin edebildiklerini belirtmektedir. Aynı şekilde mükelleften belge düzenine uyması gerektiğini ancak mükelleflerin bu konuda hassas davranmadıklarını belirten SMMM (10)'un *"...Belge düzeni veya işte böyle en azından bize sormadan kafalarına göre abuk sabuk bir şey yapmamaları. Çünkü bazen öyle durumlarla karşılaşılıyor yani bir tane firma işte o ay yüklü bir iş yapmış, bir baktım bir fatura geldi önüme, bir balya fatura geldi. Yani faturayı kesmiş bu, bir kamu kurumuna kesmiş bir balya fatura geldi önüme. Ne bu, ağabey işte biz de bunları aldık, tabii bana da diyemiyor ama çok anlaşılır artık 20 senedir işin içinde olduğumdan naylon fatura olduğu..."* şeklindeki görüşü ile SMMM (11)'in *"...Tabii naylon fatura veya düşük vergi ödeme taleplerinin olmaması en büyük beklentimiz..."* şeklindeki görüşü, SMMM (6)'nın yukarıdaki görüşünü destekler nitelikteki bulgulardır.

SMMM (7) ise, yasal yükümlülükleri açısından mükelleflere telkinde bulduklarını ancak mevcut vergi sisteminde olan vergi affı gibi birtakım sıkıntılardan ötürü mükelleflerin kendilerini ciddiye almadıklarını şu şekilde ifade etmiştir:

**SMMM (7):** (...) Yani bizim yasal yükümlülükler açısından mükellef dediğim gibi vergi affının bu kadar çok çıktığı bir ülkede doğal olarak biz de ciddiyetimizi kaybediyoruz. Yani bize karşı mükelleflerin aman vergini öde sonra sıkıntı yaşarsın gibi cümlelerimizi havada görmeye başlıyor. (...) **(08.05.2017)**

Diğer taraftan YMM (23) ise mükelleflerin yeterince bilinçli olmadıklarını ve tam anlamıyla yasal yükümlülüklerle uyulması halinde firmalar zora düşebileceğinden mükelleflerin vergi yüklerini azaltmak bakımından da muhasebe meslek mensuplarının bir faaliyet gösterdiklerini, ancak mükelleflerin bunun farkında olmayışını ima etmiş ve ayrıca mükellef profilinin geleceğe dair planlamadan ziyade anlık çıkabilecek sorunları çözmeye odaklandığını belirterek düşüncesini şu sözlerle ifade etmiştir:

<sup>9</sup> SMMM (1), SMMM (2), YMM (4), SMMM (6), SMMM (7), SMMM (9), SMMM (10), SMMM (11), SMMM (12), SMMM (13), SMMM (17), SMMM (18), SMMM (19), YMM (21), YMM (22), YMM (23), SMMM (24), YMM (25).

**YMM (23):** (...) Mükellefin bakış açısının da anı çözmek yerine geleceği planlayarak hareket etmesi. Bizim ülkemizde maalesef bu düzeyi yakalamak öyle kolay değil. Ben masanın öbür tarafında yer almış ve denetim yapmış biri olarak söylüyorum para kazandığımda her şeyin güllük gülistan olduğunu bu odaklı çalışıldığında gelecekte birçok firmanın batabileceğini, battığını da gördüğümü bildiğim için biraz düzeyleri bu anlamda biraz şey mükelleflerin. O düzeye ulaşabilmeleri gerekiyor ama biraz ya bizden kaynaklı mı diyeyim ya da bizim rekabet koşullarımızın mesleğe getirdiği nokta mı diyeyim bu anlamda mükelleflerin yani verilen hizmetin çok değerini bilmediğini düşünüyorum ben. (...) **(20.06.2017)**

Yukarıda alıntı yapılarak verilen YMM (23)'ün "...Mükelleflerin yani verilen hizmetin çok değerini bilmediğini düşünüyorum..." şeklindeki görüşü ile SMMM (8)'in "...Bazıları gelip diyor ki ağabey bir tane kâğıt parçası çıkarttın aylarca uğraşıp ya da beyanname verdin diye basite indirgeyebiliyorlar. Aslında arka tarafta dünya iş dönüyor..." şeklindeki görüşü birbirini destekler nitelikteki bulgulardır.

Elde edilen bulgulardan muhasebe meslek mensuplarının mükelleflerden yasal yükümlülükler açısından beklentilerinin;

- Gerekli olan evrakların her ay düzenli olarak kendilerine iletilmesi,
- Belge düzeni konusunda yaptıkları uyarıların mükellefler tarafından dikkate alınması,
- Mükelleflerin ileride çıkabilecek sorunları en aza indirmeleri açısından planlama yaparak hareket etmeleri,
- Belge düzeni konusunda vergi kanunları çerçevesinde hareket etmeleri ve özellikle sahte fatura temin etmemeleri ya da böyle bir talepte bulunmamaları aksi takdirde muhasebe meslek mensuplarına da sorumluluk yüklenebileceğinin bilincinde olarak hareket etmeleri ve
- Ayrıca yaptıkları iş ve işlemlerin mükelleflerce saygı gösterilmesi ve mesleklerinin küçümsenmemesi gerektiği şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak muhasebe meslek mensuplarının vergi mükelleflerinden yasal yükümlülükler açısından birçok beklentisi bulunmaktadır. Bu yasal yükümlülüklerinin yerine getirildiği yönünde görüş bildiren muhasebe meslek mensupları olduğu gibi, mükelleflerin bilinçsiz olduğu, dolayısıyla görev ve sorumluluklarının bilincinde hareket etmedikleri yönünde görüş bildiren muhasebe meslek mensupları da bulunmaktadır. Söz konusu yasal yükümlülüklerin uyulması hem muhasebe meslek mensuplarının iş ve işlemlerini doğru ve zamanında yapabilmeleri açısından hem de mükelleflerin devletle karşı karşıya kalmaması ve herhangi bir ceza almamaları açısından önem taşımaktadır.

### 3.6.1.1.2. Maddi Açıdan Beklentiler

Muhasebe meslek mensuplarından 22'si<sup>10</sup> mükelleflerden verdikleri hizmetin karşılığı olan bedeli zamanında ödemeleri konusundaki beklentilerini dile getirmiştir.

YMM (23)'ün "...Ben kaliteli iş verip ve bunun da bedelini alabilmeyi planlıyorum..." şeklindeki görüşü, SMMM (6)'nın "...Aldığı hizmetin karşılığını zamanında versin..." şeklindeki görüşü-

---

<sup>10</sup> SMMM (1), YMM (3), YMM (4), SMMM (5), SMMM (6), SMMM (8), SMMM (9), SMMM (10), SMMM (11), SMMM (12), SMMM (13), SMMM (14), SMMM (15), SMMM (16), SMMM (17), SMMM (18), SMMM (19), YMM (20), YMM (21), YMM (22), YMM (23), YMM (25).

şü, SMMM (10)'un "...Gününde paralarını ödemeleri..." şeklindeki görüşü, SMMM (11)'in "...Zamanında ücretini ödemesi bütün mali müşavirlerin en büyük beklentisi..." şeklindeki görüşü, SMMM (12)'in "...Aylık düzenli ödemelerimizi yapsalar bizim başka bir beklentimiz yok..." şeklindeki görüşü ile SMMM (15)'in "...Emek ve zamanımızın karşılığını almak ve paramızı tabii ki zamanında almak. Bizim en büyük beklentimiz bu..." şeklindeki görüşü birbirlerini destekler nitelikteki bulgulardır.

SMMM (14) kodlu katılımcı ise bu konudaki görüşünü ifade ederken öncelikli beklentisinin işine duyulan saygı olması gerektiğini, çünkü mükelleflerin muhasebe meslek mensubunca verilen hizmetin çok bilincinde olarak hareket etmediklerini dolayısıyla yapacakları ödemeleri ertelemelerinin direkt olarak kendi performanslarını olumsuz etkilediğini şu şekilde ifade etmiştir:

**SMMM (14):** (...) Öncelikle beklentim yaptığım işe saygı duyulması. Yani bir ortaklık anlayışı içerisinde yürümek gayretinin olmasını bekliyorum. Sonuçta bu işletme para kazanırsa ben de para kazanabilirim. Bu işletme bir maliyetle bir kazanırken az kazanabilirim bir maliyetle 5 kazanırsa daha fazla talep edebilirim. Pasta ne kadar büyükse benim isteyeceğim pay da o kadar büyük olabilir. Pasta ne kadar küçükse benim isteyeceğim pay da o kadar azalacaktır. Mükelleflerimde özellikle bu vurguyu çok yapıyorum yani ben sizin ortağınızım. Benden saklamanız gereken bir şey yok. Ben de ne kadar işinizin mali boyutuna yani ben gidip de işte bir kimya fabrikasına şu ürünün şeyini reçetesini formülünü istemiyorum. Ama bu ürünün üretilmesi için yapılan harcamalar, masraflar, maliyetler satışlar kullanılan personel, personel nitelikleri, yeterlikleri gibi ne kadar çok mali veriyi benimle paylaşırlarsa üreteceğim çözüm sunacağım farklı alternatiflerin daha fazla artacağını bilmelerini yaptığım bu işe saygı göstermelerini benim de hayatımı idame ettirebilmem için bir ücret ödemelerinin gerekli olduğunu ham maddeciye yapmaları gereken ödemeyi ötelemeyecekleri gibi bana yapmaları gereken ödemeyi ötelemelerinin de sonuçlarının benim iş performansına direkt olarak yansıtacağını, benim çalışırken kafamda bugün akşam telefon faturası var ödeyebilecek miyiz acaba sorusu varken benim o işi verimli olarak yapamayacağımı bilmeleri. (...) **(31.05.2017)**

Bir diğer dikkat çekici bulgu ise SMMM (8)'in mükelleften beklentisini mükellefin kendisinden ne beklediğiyle alakalı olduğu yönündeki düşüncesidir. Yani mükellef ne talep ederse meslek mensubunun o yönde beklentisini oluşturduğunu ve dolayısıyla mükellef profiline göre verdiği hizmetin bedelini de almak istediğini katılımcı şu şekilde dile getirmiştir:

**SMMM (8):** (...) Mükellefin ne beklediğiyle alakalı. Yani mükellef benden sadece beyanname istiyorsa ben bunu yapıyorum. Ama bilinçli mükellefler için daha farklı hizmetler yapıyorsunuz tabii ki onun karşılığını almak istiyorsunuz. Ben sadece beyanname meslek mensubu değilim aslında ben böyle yeteneklerim de var bunun da karşılığını görebileceğim müşteriler edinmek istiyorum, onlar da bu karşılığı versinler istiyorum aslında beklentilerim onlar. (...) **(08.05.2017)**

Elde edilen bulgulardan muhasebe meslek mensuplarının mükelleflerden maddi anlamda beklentilerinin:

- Verdikleri hizmetin karşılığı olarak sözleşmede belirtilen tutarın kendilerine zamanında ödenmesi ve
- Emek ve zamanlarının karşılığı olan tutarı almak istedikleri şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak mükelleflerden en öncelikli beklentisinin maddi anlamda olduğu yönünde görüş bildiren muhasebe meslek mensupları vardır. Bu beklentiyi ise yaptıkları işte harcadıkları zaman ve verdikleri emek ile ilişkilendiren muhasebe meslek mensupları bulunmaktadır. Dolayısıyla muhasebe meslek mensupları verdikleri hizmetin karşılığını zamanında ve tam olarak almak istemektedirler.

### 3.6.1.2. Mesleki Kuruluşlardan Beklentiler

Kendileriyle görüşme yapılan muhasebe meslek mensuplarının hepsi mesleki kuruluşlardan özellikle meslek odalarından beklentilerine ilişkin görüş bildirmiştir.

SMMM (1), Odalar tarafından muhasebe meslek mensuplarına özellikle mevzuat, haksız rekabet ve etik konularında eğitim verilmesi gerektiğini belirtmiş ve verilen eğitimlerin zamanlaması açısından sıkıntıyı dile getirmiştir. Ayrıca Odaların denetim mekanizması çalışmadığından paravan danışmanlık şirketlerinin piyasada faaliyet gösterdiklerini şu şekilde ifade etmiştir:

**SMMM (1):** (...) Odalardan beklentimiz, biz mali müşavirler olarak aramızda bir birlik yok. Her şeyden önemlisi birliğin sağlanması gerekiyor. İkincisi ve en önemlisi sürekli eğitim, sürekli eğitim. (...)

(...) 40 yılın başında bir eğitim planlaması yapıyorlar o da beyanname verme gününde. Şimdi ben buna nasıl güvenirim. Yani sırf yapmış olmak için eğitim yapılamaz ve sadece mevzuat açısından değil, haksız rekabet konusunda olsun, bu konularda mesleğin etik kuralları konusunda olsun kesinlikle üyelerini bilgilendirmesi gerekiyor ki birtakım sıkıntılar doğmasın. (...)

(...) Bizim Odamızın mesela denetim mekanizması var mali müşavir olmayan bir kişi mali müşavirlik hizmeti veremez. Ama şu anda ben biliyorum ki 400 tane şirkete danışmanlık veren ve mali müşavir olmayan yerler var. (...) **(02.12.2016)**

SMMM (1)'in Odaların denetim mekanizmasının işlemediği yönünde yukarıda yer alan görüşü, SMMM (14)'ün "...TÜRMOB ya da Odalar sonuçta bizlerin oluşturduğu birbirimize karşı hak yükümlülük ve sorumluluklarımızı birtakım kurallar altına aldığımız yerler. Bu böyle mi olmalı, bence hani bu Odaların görevleri sadece bunların işleyip işlemediğini denetlemek olmalı. Meslek mensuplarının bunları kendilerinin içselleştirip ortaya koyması gerekirken bunun yapılmıyor olması nedeniyle Odaların ve TÜRMOB'un bu konuda aktif rol almasını bekliyoruz. Bu da birtakım kaygılar nedeniyle olmuyor... İşte etik kurallarımız var. Etik kurallarımıza uyuluyor mu uyulmuyor. Yüzde 90 ben uyulduğuna rastlamadım..." şeklindeki görüşü ile SMMM (18)'in "...Odanın daha çok rekabet olmaması için muhasebe bürolarını denetlemeleri gerekiyor..." şeklindeki görüşü birbirlerini destekler nitelikteki bulgulardır.

Yine SMMM (1)'in Odalar tarafından verilen eğitimlerin zamanlama açısından sıkıntılarının olduğu yönünde olan yukarıdaki görüşü ile SMMM (14)'ün "...Bizim yoğun çalışma dönemlerimiz belli. İşte periyodik vergi takvimimiz var. İşte nedir 23'ü muhtasardır, sigorta bildirimleridir. 24'ü KDV'dir. Ama nedense bizim eğitim takvimimiz genellikle böyle ayın 20'siyle 24'ü arasına denk geliyor. Odadaki arkadaşlara soruyorum siz bu işi şey yapmıyor musunuz yani büroda çalışan ya da bu işi yapmak, bu takvime uymak zorunda olan insanlar nasıl gelsinler diye..." şeklindeki görüşü birbirini destekler nitelikte bulgulardır.

Diğer taraftan odaların eğitim konusunda yeterli desteği sağladığını "...TÜRMOB ve Odamız eğitim konusunda yeterli desteği sağlıyor. İşte stajyerlerin eğitimi noktasında sınavların yapılması noktasında herhangi bir sıkıntı yok..." şeklinde ifade eden SMMM (14)'ün görüşü,

SMMM (17)'nin "...Odalarımız şey açısından güzel, eğitimidir, seminerdir birtakım güncel bilgilerin aktarılmasıdır, çünkü bizde devamlı mevzuat değişiyor. O konularda memnunum yani bir devamlı bir eğitim durumu ya da bilgilerin aktarılması..." şeklindeki görüşünü destekler nitelikte bir bulgudur. SMMM (15) ise bu iki görüşün aksine "Ben oradaki eğitimleri çok kaliteli bulmuyorum... Ciddi atölye çalışmalarının olması gerekiyor... Yani oraya katılan insan... Kafasında bir soru kalmayacak nitelikte olmalı..." şeklinde tam tersi yönünde görüş bildirmiştir. SMMM (15)'in bu görüşüne bir başka açıdan da bakmak yerinde olacaktır. Şöyle ki Odalar tarafından verilen eğitimlere konuşmacı olarak katılan muhasebe meslek mensupları aynı zamanda örtülü bir şekilde kendi reklamlarını da yapabilmektedirler. Gerçekten konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmayan konuşmacılar olabildiği gibi aynı şekilde bilgiyi vermekten kaçınan konuşmacılar da olabilmektedir. Bir başka deyişle konuşmacı konuyla ilgili yeteri kadar bilgi vermeyip meslek mensuplarına o konuyla ilgili bir sıkıntı yaşadıklarında başvuracakları kişinin kendisi olduğunu ima etmektedir. Dolayısıyla verilen eğitimlerde hedef kitlenin muhasebe meslek mensupları ve iş adamları olduğu düşünüldüğünde amacın müşteri bulmak olduğu da açıktır. Araştırmacı söz konusu bu durumu bizzat kendisi tez danışmanı ile deneyimlemiştir.<sup>11</sup>

SMMM (13) ile SMMM (9) mesleki kuruluşların siyasi birer kuruluş olduğunu ve beklentilerin karşılanmadığını ifade etmiştir. SMMM (9) bu görüşünü şu şekilde dile getirmiştir:

**SMMM (9):** (...) TÜRMOB'dan beklentilerimiz karşılanmıyor tabii. Şimdi karşılanmadığı için ben de bu siyasetin içinde de yer aldım iki dönem, Oda başkanlığına aday oldum, sırf bu sorunları çözme adına elimi taşın altına koyayım dedim. Olmadı. Soğudum yani tamamen soğudum. Çünkü ne TÜRMOB, ne Odalar maalesef mesleğin ileriye gitmesi için pek bir çaba sarf edemiyor. Ya da işte hükümetle o diyalogu kuramadıkları için belki de yapamıyorlar onu. Sonuçta hani şöyle bir şey ülkede işte devletin hükümetin her şeye bakış açısı neyse bizim mesleğe de öyledir yani. Daha çok oy kaygısıyla bir şeyler yapmaya çalıştıkları için biz her zaman her şeyde olduğu gibi geride kalıyoruz. (...) **(12.05.2017)**

Son olarak YMM (22)'nin "...TÜRMOB'dan beklediğimiz hiçbir şey yoktur yeminli mali müşavirler olarak. Çünkü TÜRMOB'un çok üstünde nitelikleri taşımaktadır. TÜRMOB kendi üyelerinin 90 bini bulan serbest mali müşavirlerle uğraşan onlarla hışır neşir olan yeminli mali müşavirlerle hiç ilgisi olmayan bir gruptur. Bir üst birliktir, bu haliyle, yasadaki düzenlemesiyle. Yeminli mali müşavirlere hiçbir faydası olmadığı gibi çoğu zamanda zarar vermektedir..." şeklindeki görüşü dikkat çekici bir bulgudur.

Elde edilen bulgulardan muhasebe meslek mensuplarının mesleki kuruluşlardan beklentilerinin;

- Odalar tarafından nitelikli eğitimler verilerek meslek mensuplarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamaları,
- Haksız rekabeti önleyici denetim mekanizması oluşturmaları (özellikle asgari ücret tarifesinin altında hizmet veren muhasebe meslek mensupları için),
- Mesleğin gerektirdiği etik kurallara aykırı hareket eden meslek mensupları için disiplin cezalarının etkin bir şekilde uygulanması ve

<sup>11</sup> İlgili deneyim, Eskişehir Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası tarafından 11.04.2017 tarihinde düzenlenen araştırmacı ve tez danışmanı Prof. Dr. M. Erkan Üyümez'in bizzat katıldığı bir seminere aittir. Araştırmacı günlüğü, s. 17-22.



- Mesleki kuruluşların siyasi kaygılardan uzak, muhasebe mesleğinin gelişmesi için hareket etmeleri şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak muhasebe meslek mensuplarının mesleki kuruluşların faaliyetlerini genel olarak yeterli bulmadıklarını ve muhasebe meslek mensupları arasındaki sıkıntıların ciddiyetini gözler önüne sermişlerdir. Muhasebe meslek mensupları arasında özellikle Odaların vermiş oldukları eğitimi yeterli bulup bulmadıklarına dair görüş ayrılıkları vardır. Diğer taraftan mesleki kuruluşların kuruluş amaçlarından birinin de meslek disiplini ve ahlakını korumak olduğu düşünüldüğünde mesleki kuruluşların özellikle Odaların bu amacı gerçekleştiremediği yönünde bir sonuca varılabilir. Yine muhasebe meslek mensupları asgari ücret tarifesinin uygulanışındaki sorunları dile getirmiş ve bu tarifenin altında hizmet veren meslek mensuplarının varlığına dikkat çekmişlerdir. Bu durumun ise haksız rekabete yol açtığını ifade etmişlerdir. Ayrıca burada meslek ahlakına aykırı davranan muhasebe meslek mensupları hakkında da mesleki kuruluşlar tarafından yeterli disiplin cezalarının verilmeyişini vurgulamışlardır.

### 3.6.1.3. Yasa Koyucudan 3568 Sayılı Kanun Bağlamında Beklentiler

Görüşme yapılan muhasebe meslek mensuplarının hepsi yasa koyucudan 3568 sayılı Kanun'dan beklentilerine yönelik görüş bildirmiştir. Katılımcıların 3568 sayılı Kanun'da hem yeterli hem de yetersiz gördükleri taraflar aşağıda alıntı yapılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

SMMM (1), muhasebe meslek mensuplarının görev ve sorumlulukları yasada tanımlanmış olmasına rağmen birçok meslektaşının bu kaidelere uymadığını ve uymaya zorlayacak bir yaptırım sisteminin olmadığını dolayısıyla kanunu uygulamada yeterli bulmadığını şu sözlerle ifade etmiştir:

**SMMM (1):** (...) Birbirlerini kötölemek yoluyla müşteri kapma telaşı içerisine giriyorlar. (...) (...) Tamamen mükellefimi kaybedeceğim korkusuyla nasıl az vergi çıkartırım, nasıl birtakım bilanço hilelerine başvurabilirim. Çünkü doğruyu yansıttığı zaman mükellef sıkıntı yaşayacak. Ondan dolayı birtakım etik kurallara hiç mi hiç uyulmuyor. Bu da Odalar tarafından zaten denetlenmiyor. Ve haksız rekabet gerçekten çok fazla bizim meslekte. (...) **(02.12.2016)**

SMMM (11), yasada sınırlı yetki verilen denetim görevini yapamadıklarını ve sistemin buna müsaade etmediği belirtirken, YMM (22) ise serbest muhasebeci mali müşavirlerden daha nitelikli olduklarından ayrıma gidilmesi gerektiğini ancak sayısal yetersizlikten dolayı bir baskı grubu oluşturamadıkları dolayısıyla bu durumun dile getirilemediğini belirtmiştir. Ayrıca muhasebe meslek mensuplarına yasa ile verilen denetim yetkisinden rahatsız olduklarını ifade ederek denetim görevini sadece kendilerinin yapması gerektiğini ifade etmiştir. Diğer taraftan yapılan denetimlerin ücretinin denetimi yapılan kişiden alınmasının sıkıntı oluşturduğunu belirterek, ilgili Kanun'da yer alan problemleri şu şekilde aktarmıştır:

**YMM (22):** (...) Hayır, hiçbir şekilde ihtiyaca cevap vermiyor. Kanun aslında teknik olarak düzgün bir kanun. Teknik yapısı itibarıyla örnek de sayılabilecek bir yasa. Fakat çok büyük handikapları var. İki meslek grubunu serbest mali müşavirlerle, yeminli mali müşavirleri aynı çatı altında toplayan ve yaptıkları işleri de çok fazla tefrik etmeden, ayırmadan düzenlediği bir gerçek. Sayısal çoğunluk serbest mali müşavirlerde. Ama niteliksel olarak farklı bakış açısını taşıyan grup ise yeminli mali müşavirler. Bu iki grubun aynı çatı altında TÜRMOB altında toplanmasını ve temsilini salt sayısal demokrasiyle açıklamak mümkün değil. Bu devamlı huzursuzluk kaynağı. Birinci konu bu. İkinci konu denetim mesleğinin tam ve net olarak yeminli mali müşavirler tarafından yapılması gerektiği halde denetim işini serbest mali müşavirlere de bir miktar sınırlı da olsa veren bir yasa. Bu yönüyle eksik düzenlendi denebilir.

Üçüncüsü, yapılan denetimlerde denetimi yapılan kişilerden ücret alınmakta. Bu belki liberal ekonomiye göre uygun. Ancak yapılan işin niteliği göz önüne alındığında yasanın düzenlediği yani işi yapılan kişiden, onayı yapılan kişiden tasdiki yapılan kişiden ücret alınması sıkıntılar yaratıyor. Üçüncü eksik tarafı da bu. Serbest mali müşavirler sayısal olarak çok olmaları, 90 bin civarında olmaları, bizim de sayımızın 4500 civarında olması onların matematiksel olarak üstünlük sağladığı hissini vermekte. Bu nedenle asla geçinmek mümkün değil. Bu yasa ortamında iki meslek grubunun geçinmesi mümkün değil. Bu tür eksiklikleri var. Onun dışında teknik olarak düzenlenmesi fena değil. Ama asıl bu eksikliklerin giderilmesi için baştan kaleme alınması kaçınılmaz. (...) (20.06.2017)

SMMM (14) ise yasada tanımlanmamış olmasına rağmen rutin işler dışında birçok iş yaptıklarını ve bu durumdan memnuniyetsizliğini dile getirmiştir. Ayrıca yasal olarak düzenledikleri belgelerin devlet çatısı altında bulunan farklı kurumlara ayrı ayrı iletmek zorunda oldukları için bu sorumlulukların iş yüklerini artırdığını şu şekilde ifade etmiştir:

**SMMM (14):** (...) Yasal düzenlemeler var özellikle bizim sıkıntı yaşadığımız alanlar kanunda düzenlenmeyen noktalar, bizim çeşitli platformlarda angarya olarak adlandırdığımız işler var. İşte ne bileyim TÜİK raporları. Bunlar tamamen bizim meslek yaşamızda yer almayan iş olarak bizim alanımıza girmeyen ancak mükelleflerin de kapasiteleri anlamıyla yapmalarının mümkün olmadığı bu yüzden angarya olarak bizim üzerimize kalan işler. Artı birde yasal anlamda bizi sıkıntıya sokan nokta, karşımızda yani biz üçlü bir saç ayağı olarak görüyoruz. Mükellef, mali müşavir ve devlet. Devleti burada birden fazla ayağa bölmek durumunda kalmak sıkıntı yaratıyor. Nedir işte muhataplarımızdan bir tanesi Vergi İdaresi bir diğer muhatabımız SSK, işte öbür taraftan Sanayi Ticaret İl Müdürlüğü gibi farklı kurumlar, devlet çatısı altında bu sacayağının diğer bir yapısı. Mevcut bir bilgiyi bir şekilde devlete iletikten sonra aynı bilgiyi devletin farklı kanallardan tekrar tekrar istemesi bunun size bu bilginin verilmeişinin ya da hatalı verilmişinin yaptırım olarak karşınıza çıkması anlamsız ve can sıkıcı geliyor. (...) (31.05.2017)

SMMM (24)'ün ise *"...Angarya işlerin önüne hiçbir zaman geçilmedi. Bir kâtip gözüyle gözüyoruz. Yani mükellef açısından da. Maliye açısından da yani aynı şekilde görülüyor..."* şeklindeki görüşü, SMMM (14)'ün yukarıdaki görüşünü destekler niteliktedir.

Bir diğer dikkat çekici nokta ise şudur; serbest muhasebeci mali müşavirler kendilerini daha çok avukatlar ile kıyaslarken, yeminli mali müşavirler ise kendilerini vergi müfettişleri ile kıyaslamaktadırlar. Örneğin, SMMM (19) bu durumu *"...Bizim mesleğe benzer olarak avukatları düşündüğümüz zaman çok daha iyi haklara sahip ve çok daha iyi yetiştirme şartları var. Stajyer meslek mensuplarına onların yaptıklarıyla bizim yaptıklarımız aynı değil. Aynı şekilde mesleğin ilerlemesi aşamasında yani çalışma aşamasında da sahip olduğumuz haklar bir avukatlara baktığımız zaman çok çok az düzeyde kaldığını düşünüyorum..."* şeklinde ifade ederken, YMM (4) ise *"...Yeminli mali müşavirlere neredeyse bir vergi müfettişinin sorumluluklarını vermiş. Ama yetki açısından yeminli mali müşavir müfettişin yetkisinin 10'da birine sahip değil. Yeminli mali müşavir vergi dairesinin vergi kayıtlarıyla ilgili bilgi işlem sistemini kontrol edip oradan bir müşterinin profilini göremez. Ama vergi müfettişi onu görür. Yeminli mali müşavir bankaya veya özellikle bankaya veya bir kuruma yazı yazdığı anda kurum onun cevabını savsaklar doğru düzgün cevap vermez veya çok uzun sürede geç cevap verir. Bu nedenle araştırma ve inceleme şeyi çok geç, zordur yeminli mali müşavirin. Bunlar işin handikapları. Yani bir müfettiş kadar sorumluluk verilen ama müfettişin yarısı kadar yetki verilmeyen bir meslek..."* şeklinde ifade etmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde 3568 sayılı Kanun'dan beklentiler ve eksik bulunan yönler;

- Kanun'da muhasebe meslek mensuplarına verilen sorumlulukların fazla yetkilerin ise sınırlı olması,
- Muhasebe meslek mensupları için yasada tanımlanmış görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili denetimlerin çeşitli nedenlerle yapılamayışı,
- Muhasebe meslek mensuplarının Kanun'da tanımlanmayan görevleri de yapıyor olmaları ve
- Serbest muhasebeci mali müşavirlerden daha nitelikli oldukları yönünde görüş bildiren yeminli mali müşavirlerin ilgili Kanun kapsamında statü farklılaştırılmasına gidilmesini talep etmeleri şeklindedir.

Sonuç olarak muhasebe mesleğinin yasal statüye kavuşturulması açısından 3568 sayılı Kanun'un önemli bir yeri vardır. Buna karşın bu yasa ile düzenlenmesi gereken birçok konu vardır. Öncelikle görev, sorumluluk ve yetki noktasında sorunların olduğu tespit edilmiştir. 3568 sayılı Kanun'da muhasebe meslek mensupları için tanımlanan görevler dışında *angarya* olarak tabir ettikleri işleri yaptıklarını, muhasebe meslek mensupları tarafından hazırlanan bazı belgelerin farklı kurumlara iletilmek zorunda oluşu ve tüm bu durumların onlarda yük oluşturduğu dolayısıyla ilgili Kanun ile bu sıkıntıların giderilmesi beklenmektedir. Diğer taraftan yeminli mali müşavirler tarafından da serbest muhasebeci mali müşavirlere ilişkin birtakım sıkıntıların olduğu belirtilerek özellikle statü farklılaştırılması talep edilmektedir. Ayrıca muhasebe meslek mensubu olmak için ilgili Kanun'da ekstra birtakım özel şartların olması mesleğin standartlarını yükseltmesi açısından olumlu görülmektedir.

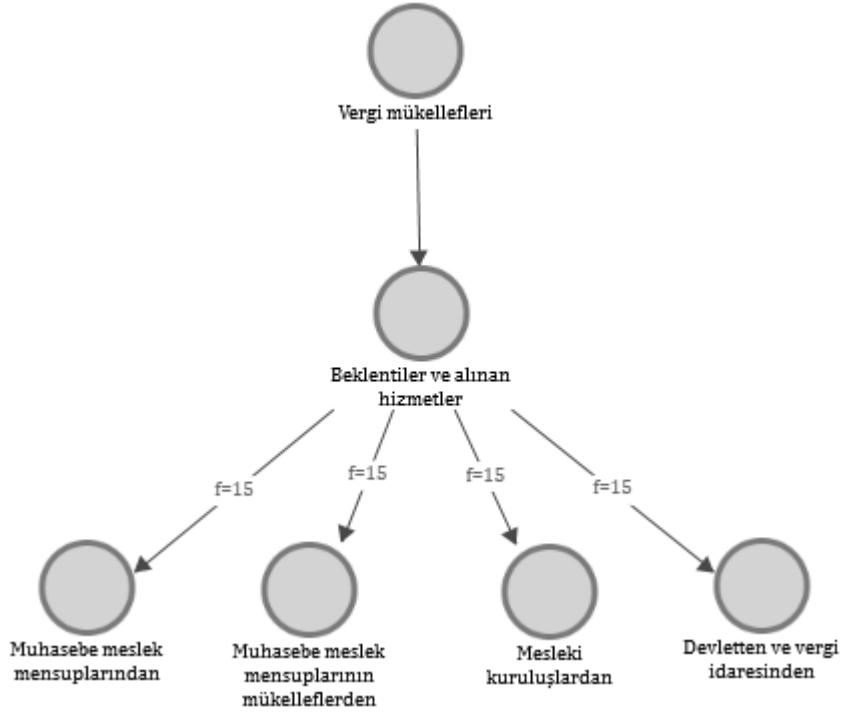
### 3.6.2. Vergi Mükelleflerinin Beklentileri ve Aldıkları Hizmetler

Vergi mükellefleri ile yapılan derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerden ana tema olarak *"Beklentiler ve alınan hizmetler"* temasına ulaşılmıştır. Bu ana temanın alt temaları ise *"Muhasebe meslek mensuplarından"*, *"Mesleki kuruluşlardan"*, *"Muhasebe meslek mensuplarının mükelleflerden"* ve *"Devletten ve vergi idaresinden"* şeklinde dörde ayrılmıştır. İlgili temaların frekans dağılımı<sup>12</sup> aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanmıştır.

---

<sup>12</sup>Frekans dağılımı, vergi mükelleflerinin görüşlerinin sayısını ifade etmektedir.

Şekil 3.2. “Beklentiler ve Alınan Hizmetler” Adlı Ana Tema ve Alt Temalar



### 3.6.2.1. Muhasebe Meslek Mensuplarından Beklentiler ve Alınan Hizmetler

Kendileriyle görüşme yapılan vergi mükelleflerinin hepsi muhasebe meslek mensuplarından beklentilerine ilişkin görüş bildirmiştir. Mükellef (6), muhasebe meslek mensubundan beklentisini şu sözlerle ifade etmiştir:

**Mükellef (6):** (...) Mali müşavir hem devletin hakkını koruyacak, vergisini tam verecek ama aynı zamanda mükellefe verilen devletin birtakım şeyleri vardır bu vergi açısından menfaatleri olan kanunları çok iyi takip etmelidir. Yani o ne diyeyim devletin verdiği indirimlerden, teşviklerden de yararlandırmalı mükellefini. Bazı muhasebeciler bunlar klasik şeyden gidiyorlar yani bir türlü o yönlerden gitmiyorlar. Baştan başladığı gibi kanunu günlük takip etmiyorlar. Kanunun değişikliklerine bakmıyorlar. Başında ne öğrenirse düz muhasebe tarzı dediğimiz bir tavırla devam ettikleri zaman mükellefini geliştiremiyorlar. Mükellef de gelişmeli ki devletin devamlı vergi versin. (...)

(...) Bir aile ortamı gibi. Ailede nasıl ki problemlerimizi iç içe anlatırsınız doğru yanlış ne varsa bir problem yaşıyorsanız onu birbirinize aktarırsanız çare bulma imkânları vardır. O açıdan muhasebeciyle işte iş sahibi çok birbirini iyi bilmeliler. Birbirlerine iyi güvenmelidir. (...)

(...) Problem geleceğini önceden hissetmeli. Nedir bunun işte çeşitli vergiler çıkacaktır, sunlar, bunlar önceden işverene haberdar etmelidir. (...) (02.08.2017)

Mükellef (12), muhasebe meslek mensubundan beklentisini “...Yaptığımız ticarete selamete çıkarma açısından en ufak bir problem olmadan işleri götürmesidir...” şeklinde dile geti-

rirken, Mükellef (1) ise muhasebe meslek mensubundan beklentisini “... *Beklentim beni zaman zaman uyarması, yardımcı olması her konuda...*” şeklinde ifade etmiştir.

Diğer taraftan Mükellef (2)'nin “...*Benim en büyük beklentim bana müşavirlik hizmetini ve rebilmesi gerekiyor. Ama bu da şimdi dışarıdan tutulan bir muhasebeyle ne kadar olabilir bu da tartışılır...*” şeklindeki görüşü ile Mükellef (15)'in “...*Mali müşavirim üç tane eleman çalıştırıyor kendi de bürokrat gibi maşallah oturuyor hani aynı bu bürokrat usulü böyle bir şey olamaz. İşçisi bana telefon ediyor abi bugün evrakları getir ben zaten hazırlamışım o sadece oraya kaydediyor. Böyle sistem olmaz bence...*” şeklindeki görüşü birbirini destekler nitelikteki bulgulardır. Bu bulgular mükelleflerin muhasebe meslek mensuplarından gerçek anlamda bir müşavirlik hizmeti almak istediklerini ve muhasebe meslek mensuplarıyla uzaktan değil de fiziki görüşmeler şeklinde bir ilişki kurmak istediklerini göstermektedir. Mükellef (15)'in söyleminden ise ayrıca muhasebe meslek mensupları tarafından kendilerine verilen hizmeti küçümsemediği de anlaşılmaktadır.

Görüş bildiren mükelleflerden yedisi<sup>13</sup> ise muhasebe meslek mensuplarından vergisel işlemler dışında bir hizmet almadığını belirtmiştir. Örneğin muhasebe meslek mensubundan kendisine yatırım danışmanı bulmasını istediğini belirten Mükellef (3)'ün “...*Mesela KOSGEB'e bir yatırım için müracaat etmek istedim. Bununla ilgili bir danışman bulmasını istedim...*” şeklindeki ifadesi ile Mükellef (15)'in “...*Sadece faturalar girişler çıkışlar, başka şeyimiz yok...*” şeklindeki söylemi, mükelleflerin vergisel işlemler dışında bir hizmet almadıklarını gösteren ve birbirlerini destekleyen nitelikte bulgulardır.

Elde edilen bulgulardan mükelleflerin muhasebe meslek mensuplarından beklentilerinin:

- Muhasebe meslek mensubunun günceli takip etmesi ve mükellefleri bilgilendirme,
- Hem devletin hakkını hem de mükellefin hakkını gözeterek akılcı çözümler sunması,
- Vergisel işlemler dışında danışmanlık hizmeti de vermesi,
- Mükellefler ile olan iletişimlerini bürolarından ya da çalıştırdıkları elemanlar aracılığı ile değil de bizzat mükellefin iş yerinde sürdürmeleri gerektiği veya bizzat muhasebe meslek mensubunca mükellefin işleri ile gerçekten ilgilenmesi ve
- Devlet ile vergi idaresi arasında bir köprü görevi görerek mükellefin sorun yaşamasına engel olmak şekilde olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak görüş bildiren mükelleflerin çoğu (büyük ölçekli işletme sahibi olan mükellefler hariç) muhasebe meslek mensuplarının beklentilerini tam olarak karşılamadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Dolayısıyla büyük ölçekli bir işletmeye sahip olan mükellefin beklentisi ile aldığı hizmetin kalitesi bu noktada farklılık gösterebilmektedir. Küçük ve nispeten orta ölçekli işletme sahipleri, muhasebe meslek mensuplarının beklentilerini tam olarak karşılamadıklarını aldıkları hizmetin vergisel işlemler dışına çok fazla çıkmadığını ifade etmişlerdir.

<sup>13</sup> Mükellef (1), Mükellef (3), Mükellef (4), Mükellef (5), Mükellef (12), Mükellef (14), Mükellef (15).

### 3.6.2.2. Mükelleflerin Gözüyle Muhasebe Meslek Mensuplarının Mükelleflerden Beklentileri

Araştırmaya katılan vergi mükelleflerinin hepsi muhasebe meslek mensuplarının kendilerinden beklentilerine ilişkin görüş bildirmiştir. Mükellef (1)'in, "...Anlaşmış olduğumuz belli bir ücret vardır. O ücretin karşılığında benim işimi yapacak ben de o işin bedelini ödeyeceğim ona. Beklediği bu, başka bir şey yoktur..." şeklindeki görüşü, Mükellef (10)'un "...Beklentileri diye bir şey yok... Neyse alacağı onu alıyor yani başka bir şey bizden bir talebi olmuyor..." şeklindeki görüşü ile Mükellef (12)'in ise "...Bizden beklentisi tatmin edici ücret almak..." şeklindeki görüşü, muhasebe meslek mensuplarının kendilerinden öncelikli olarak verdikleri hizmetin bedelini almak olduğunu belirten birbirlerini destekler nitelikteki bulgulardır.

Diğer taraftan Mükellef (9)'un muhasebe meslek mensubunun kendisinden beklentisini ifade ediş şekli diğer birçok katılımcı görüşünden dikkat çekici bir şekilde ayrılmaktadır. Katılımcı meslek mensubunun kendisinden beklentisini ayrıntılı olarak şu şekilde ifade etmiştir:

**Mükellef (9):** (...) Onların bizden beklentileri şöyle, tabii onların da vergiyle ilgili olsun, onun dışında faturaların işte zamanında ulaşması, ondan sonra işte ne bileyim fiş değil fatura alınması, ondan sonra bunların zamanında muhasebe birimine ulaştırılması, bunlar. Onlar bizden bunları bekliyorlar. Onun dışında örneğin işte bir mal sevk ediyorsunuz, sevk irsaliyesi kesiyorsunuz işte 7 gün içerisinde bunun faturası düzenlenmesi gerekiyor. Beklentiler bunlar bizden, isteniyor. Onun dışında yani harcamalarla ilgili, onun dışında tabii her şey bizde bütçeyle gidiyor. O bütçe çerçevesinde kalmamız isteniyor. Yani bütçelerin bazen örneğin, bir örnek vereyim size, akaryakıtla ilgili bir yıllık bütçe yapmışsınız bir birime, ne demişsiniz bu birimde 200 bin liralık akaryakıt bütçelemişsiniz. Muhasebe 200'e doğru yaklaştığı zaman bize uyarı geliyor diyor ki işte 9 ay oldu siz 1 yıllık 200 bin lira planladınız 9 ay oldu 180 bin lira harcadınız. Böyle giderseniz bütçeyi aşabiliyorsunuz diyorlar. (...) **(03.08.2017)**

Elde edilen bulgular;

- Muhasebe meslek mensuplarının kendilerinden öncelikli olarak tatmin edici bir ücret beklediklerini ve
- Muhasebe meslek mensuplarının ücretten ziyade kendilerinden yasal yükümlülükleri gereği gibi yerine getirmeleri doğrultusunda beklentileri olduğunu dile getiren mükelleflerin bulunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak araştırmaya dâhil olan küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinden oluşan mükellef grubunun büyük çoğunluğu muhasebe meslek mensubunun kendisinden özellikle tatmin edici bir ücret talep ettiği yönünde görüş bildirmiştir. Büyük ölçekli işletme sahibi mükellefler ise muhasebe meslek mensubunun kendisinden talep edeceği ücretten ziyade özellikle yasal prosedürlerin doğru bir şekilde ve zamanında yerine getirilmesi konusunda beklentilerini ifade etmiştir.

### 3.6.2.3. Mesleki Kuruluşlardan Beklentiler ve Alınan Hizmetler

Araştırmaya katılan mükelleflerin hepsi kayıtlı oldukları Odalardan beklentilerine ya da aldıkları hizmetin yeterli olup olmadığına dair görüş bildirmiştir. Mükelleflerden beşi<sup>14</sup> Odaların beklentilerini karşıladığı yönünde görüş bildirirken, diğer beşi<sup>15</sup> beklentilerini karşılamadıkları-

<sup>14</sup> Mükellef (3), Mükellef (4), Mükellef (6), Mükellef (9), Mükellef (13).

<sup>15</sup> Mükellef (2), Mükellef (7), Mükellef (8), Mükellef (14), Mükellef (15).

nı, üçü<sup>16</sup> Odalardan beklentisinin olmadığını, kalan ikisi<sup>17</sup> ise Odalara ihtiyaç duymadıkları yönünde görüş bildirmiştir.

Odalardan beklentisini karşıladığı yönünde görüş bildiren mükelleflerden Mükellef (6), bu konudaki düşüncesini şu şekilde açıklamıştır:

**Mükellef (6):** (...) Meslek Odaları da yönlendirici olmalılar. (...)

(...) Ticaret Odası son zamanda iyi. Yani bu konferanslar verdirtiyorlar. Efendim eleman eğitimi veriliyor. Bu yönden hakikatten insanları aydınlatmalılar yani. Bunlar belki bugün görülmeyebilir ama ileriye doğru çok faydasını göreceğiz. (...)

(...) Çünkü hakikatten insanlarımız aydınlanmaya başladı. Ticareti öğrenmeye başladı ve iyi esnaf da yetişiyor bakıyorum. Yani daha düzgün daha prensipli esnaf da yetişmeye başlıyor. (...) **(02.08.2017)**

Odalardan beklentisini karşılamadığı yönünde görüş bildiren Mükellef (2) ise, bu beklentisini “...Odalardan mükellefleri bilinçlendirmesi lazım...” şeklinde ifade etmiştir. Diğer taraftan yine Mükellef (15)’in “...Ben açık net konuşayım ayard toplamaktan başka hiçbir şey yapmıyor...” şeklindeki görüşü ile Mükellef (7)’nin “...Şimdi Odaların bize hiçbir faydası yok ne Sanayi Odasının var ne Ticaret Odasının var. Hepsi bizden aidatı alıyor, başka bir şey yapmıyor...” şeklindeki görüşü birbirini destekler nitelikteki bulgulardır.

Yine Oda yönetiminde uzun yıllar görev alan Mükellef (8)’in “...Odalarda particilik olduğu içinde bir şey olmuyor...” şeklindeki görüşü ise bir diğer dikkat çekici bulgudur.

Elde edilen bulgulardan mükelleflerin mesleki kuruluşlardan beklentilerinin;

- Sürekli eğitimler verilerek daha bilinçli mükellefler olmalarına katkı sağlamaları,
- Mükelleflerin piyasada yaptıkları işle ilgili onları bir adım ileriye götürecek ufuk açıcı fikirler sunmaları ve
- Odaların kuruluş amaçları yönünde hareket etmeleri şeklinde olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak görüş bildiren mükelleflerden mesleki kuruluşların beklentilerini karşılayıp karşılamadığı yönünde görüş farklılıkları vardır. Mükelleflerden bazıları odaların sadece aidat topladıklarını dolayısıyla kendilerine bir faydası olmadığını belirtirken bazıları ise mesleki kuruluşlar tarafından verilen eğitimlerin yeterli olduğunu ve bu durumdan memnuniyetlerini dile getirmişlerdir.

#### **3.6.2.4. Devledden ve Vergi İdaresinden Beklentiler ve Alınan Hizmetler**

Araştırmaya katılan mükelleflerin hepsi devletten ve vergi idareleri tarafından beklentilerini ya da aldıkları hizmetlere ilişkin görüş bildirmiştir. Mükelleflerden dördü<sup>18</sup> vergi dairelerinde çalışan memurlar ile olan ilişkilerinden memnuniyetlerini dile getirirken, mükelleflerden üçü<sup>19</sup> ise elektronik sistem üzerinde birçok işlemi gerçekleştirdiklerini ve bu durumdan memnuniyetlerini vurgulamıştır. Örneğin Mükellef (13) bu konudaki görüşünü “...Elektronik ortam-

<sup>16</sup> Mükellef (1), Mükellef (5), Mükellef (12).

<sup>17</sup> Mükellef (10), Mükellef (11).

<sup>18</sup> Mükellef (1), Mükellef (8), Mükellef (9), Mükellef (10).

<sup>19</sup> Mükellef (2), Mükellef (7), Mükellef (13),

da müthiş hizmet veriyorlar...” şeklinde ifade etmiştir. Mükelleflerden dördü<sup>20</sup> ise devlet ya da vergi idaresiyle herhangi bir sıkıntı yaşamadığını ifade etmiştir.

Görüşme yapılan mükelleflerden ikisi<sup>21</sup> kendilerine devlet tarafından mükelleflere sağlanan matrah artırımı ya da vergi afları gibi uygulamalardan memnuniyetlerini dile getirmiştir. Örneğin Mükellef (14), bu konudaki memnuniyetini şu şekilde ifade etmiştir:

**Mükellef (14):** (...) Özellikle bu son senelerde çok kolaylıklar sağlıyor. Daha eskiden zorluklar çoktu. Mesela ben öyle günler biliyorum vergi memurlarının burada sanki terörlü mücadele şubesi gibi caddelerde kol kol gezip de mükellefleri çok sıkıştırdığını biliyorum ben. Özellikle 80’li yıllarda çok zorluklar çektik biz. Hâlbuki şimdi devlet hem bilgilendiriyor hem kolaylaştırıyor yani işi. (...)

(...) Ne yapıyorlar bunlar matrah artırımına gidiyorlar ara sıra mesela matrah artırması. Mesela adam diyor ki Maliye Bakanlığı genelge mi artık ne çıkarıyor. Geçmiş 5 yıla ait yıllık şu kadar matrah artırımı yaparsan bu şeylerini diyor sorgulamaktan kaldıracacağız. (...)

(...) Şu anda devletin bu politikası iyi yani insanları sıkıştırmaktan ziyade bilgilendirmek çok önemli. Bu anda bu da oluyor yani müsamahalı davranıyorlar biraz da yani. Bu müsamahalı davranmak bence daha iyi netice veriyor. (...) **(05.08.2017)**

Diğer taraftan mükelleflerden biri<sup>22</sup> ise matrah artırımı ya da vergi afları gibi uygulamalardan rahatsızlığını şu şekilde dile getirmiştir:

**Mükellef (4):** (...) Şimdi şöyle biliyorsunuz Türkiye’de son yıllarda özellikle biriken borçları taksitlendirme, faizlerini silme gibi birçok şeyle karşılaşıyoruz. Ve bu karşılaştığımız şeylerin içerisinde ben ödüyorum salak mıyım diyoruz. (...) **(19.06.2017)**

Son olarak Mükellef (6) ise beklentisini şu şekilde açıklamaya çalışmıştır:

**Mükellef (6):** (...) Mesela yatırdığımız bir şeyi daha sonradan yatırılmamış gibi bize cezai durumlar çıkıyor. Biz araştırıp buluyoruz makbuzunu, öyle kapanıyor. O tür şeylerde de dikkat etmeliler. Yani yatırılan bir parayı ikinci defa istenmesin. (...) **(02.08.2017)**

Elde edilen bulgular;

- Mükelleflerin vergi dairelerinde çalışan memurlar tarafından iyi muamele gördüklerini,
- Ödeme işlemlerinin internet üzerinden yapılıyor olmasının mükelleflere oldukça kolaylık sağladığını,
- Mükellefler tarafından yapılan ödemelerin, sonrasında vergi idaresi tarafından tekrar talep edilebildiğini ve bu durumun mükellefler üzerinde evrakları eksiksiz bir şekilde muhafaza etme yükü oluşturduğunu,
- Vergi sisteminde matrah artırımı, vergi affı gibi uygulamalardan memnuniyetlerini dile getiren mükellefler olduğunu ve
- Diğer taraftan matrah artırımı, vergi affı gibi uygulamaların vergisini düzenli ödeyenler için adaletsiz olduğu yönünde görüş bildiren mükellef olduğunu göstermektedir.

<sup>20</sup> Mükellef (3), Mükellef (5), Mükellef (11), Mükellef (12).

<sup>21</sup> Mükellef (14), Mükellef (15).

<sup>22</sup> Mükellef (4).



Sonuç olarak mükellefler ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin, mükelleflerin devletten ve vergi idaresinden beklentilerinden daha çok vergi idareleri tarafından verilen hizmetleri ve devletin sağlamış olduğu vergi ödeme kolaylıklarını değerlendirme şeklinde olduğu görülmektedir. Genel olarak vergi idaresinden çok fazla beklenti oluşmamasının nedeni mükellefler adına muhasebe meslek mensuplarının vergi idareleriyle muhatap olması olabilir.

Mükellefler özellikle vergi idarelerinin otomasyon sistemleri sayesinde kolaylıkla vergi ödemelerini gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Vergi idarelerinin değişen yapısına dikkat çeken mükellefler özellikle son yıllarda vergi idarelerinin mükellef odaklı bir yaklaşımı benimsediklerini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan devletin vergi tahsilatını artırmak için yaptığı yapılandırma, vergi afları gibi düzenlemeler konusunda mükellefler arasında görüş farklılıkları vardır. Vergisel yükümlülüklerini zamanında yerine getiren mükellef için bu durum adaletli ve doğru karşılanmamaktadır. Diğer bazı mükellefler ise bu tür düzenlemeleri ödemelerde yapılan kolaylıklar olarak görmüş ve memnuniyetlerini dile getirmişlerdir.

#### 4. Sonuç

Çalışmada elde edilen verilerden yola çıkarak, muhasebe meslek mensuplarının mükelleflerden öncelikli olarak anlaştıkları ücretin zamanında tahsil edilmesi, sonrasında ise yasal yükümlülüklerinin zamanında yerine getirilmesi anlamında beklentilerinin olduğu tespit edilmiştir. Mükelleflerin muhasebe meslek mensuplarından beklentileri ise, vergi yükümlülüklerinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi, dolayısıyla devlet ile karşı karşıya gelmelerine neden olacak bir sorun yaşamak istememeleri şeklindedir.

Araştırmanın mükellef grubu içerisindeki katılımcılarından küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri ile büyük ölçekli işletme sahiplerinin görüşleri arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinden oluşan mükellef grubunun büyük çoğunluğu muhasebe meslek mensuplarının kendilerinden özellikle önemli tutarda bir ücret talep ettiği yönünde görüş bildirmiştir. Büyük ölçekli işletme sahibi mükellefler ise muhasebe meslek mensubunun kendilerinden talep edeceği ücretten ziyade özellikle yasal prosedürlerin doğru bir şekilde ve zamanında yerine getirilmesi konusunda beklentilerinin olduğunu ifade etmiştir. Bu görüş farklılıklarından yola çıkarak, küçük ve orta ölçekli mükelleflerin vergi yüklerini ve vergi yükümlülüklerini yerine getirme maliyetlerini düşürmeye odaklandıkları, buna karşın büyük ölçekli mükelleflerin ise daha nitelikli hizmet talep ettikleri söylenebilir. Özellikle küçük ve orta ölçekli mükellef grubuyla çalışan muhasebe meslek mensuplarının hem yasal yükümlülükler hem de ücret konusunda sıkıntılar yaşadıkları anlaşılmaktadır. Serbest muhasebeci mali müşavirlerin bir kısmı çalıştıkları mükellef grubunun bilinçli olmadığı yönünde görüş bildirirken yeminli mali müşavirler için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Çünkü onlar daha büyük mükellef grubuna hizmet verdikleri için çalıştıkları mükellef gruplarının birçok konuda bilinçli olduklarını ve mükelleflerin kendilerine sunulan hizmet karşılığı tahakkuk eden ücretlerini zamanında ödemeleri noktasında da çok fazla sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla muhasebe meslek mensupları arasında olan statü farklılıkları hizmet verdikleri mükellef grubunda da görülmekte ve bu noktada beklentiler de farklılık gösterebilmektedir.

Muhasebe meslek mensupları ayrıca mesleki kuruluşların faaliyetlerini genel olarak yeterli bulmadıklarını, özellikle asgari ücret tarifesinin uygulandığı sorunların var olduğunu, haksız rekabet ortamının oluştuğunu ve meslek ahlakına aykırı davranan muhasebe meslek mensupları hakkında da mesleki kuruluşlar tarafından yeterli disiplin cezalarının verilmediği gibi sorunların olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak elde edilen bulgulardan hem muhasebe meslek mensuplarının hem de vergi mükelleflerinin ne tür beklentilerinin olduğu ve bu beklentilerin aynı zamanda hangi sorunları gün ışığına çıkardığı tespit edilmiştir. Bu sorunların çözümü halinde vergi gelirleri artacak dolayısıyla vergi uyumu da sağlanmış olacaktır.

### Kaynaklar

- Aydemir, Oğuzhan (2015), "Muhasebe Meslek Mensuplarının Karşılaştıkları Sorunlar ve Beklentiler", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, No. 67, 71-84.
- Creswell, John W. (2007), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative*, Prentice Hall Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill Education.
- Deran, Ali; Beller, Beyhan (2017), "Muhasebe Meslek Mensuplarının Karşılaştıkları Sorunlar ve Bağlı Buldukları Meslek Odasından Beklentileri Üzerine Bir Araştırma", *Muhasebe ve Denetim Bakış*, Vol. 16, No. 50, 37-56.
- İbiş, Cemal (2002), *Bilgi Çağında Muhasebecilik Mesleğinin Geleceği ve Yeni Muhasebeci Kimliği*. XVII. Türkiye Muhasebe Kongresi, TÜRMÖB Yayınları-199, 132-141, İstanbul.
- Kalaycı, Şeref; Tekşen, Ömer (2006), "Muhasebecilik Mesleğinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Isparta İl Merkezi Uygulaması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, No. 31, 90-101.
- Merriam, Sharan B. (1998), *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nalbantoğlu, Rifat (2003), "Muhasebe Uygulamaları Konusunda Meslek Mensuplarının Bakış Açıkları", VI. Muhasebe Denetimi Sempozyumu'nda Sunulmuş Bildiri Özeti, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/06Sempozyum/5Oturum/RifatNalbantoglu.pdf>, (Erişim: 10.02.2018).
- Patton, Michael Quinn (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, CA: Sage.
- Suadiye, Gülhan; Yükselen, Cemal (2001), "Mükelleflerin ve Muhasebecilerin Birbirlerinden Beklentileri: Hatay İlinde Bir Araştırma", *Mali Çözüm Dergisi*, No. 56, 24-36.
- Tuğay, Osman; Tekşen, Ömer (2014), "Muhasebe Meslek Mensuplarının Sorunları: Burdur İlinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 19, No. 1, 223-232.
- Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan (2013), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## Extended Summary

## Expectations and Problems of Accounting Professionals and Taxpayers: A Qualitative Study

The determination of the expectations and problems of accounting professionals and taxpayers from each other and the people and institutions they are associated with will ensure that tax revenues are collected in a healthier way in the long term and increase of tax compliance. In this context, based on the expectation that these expectations and determination of the problems will be more objective and realistic, the qualitative research method was used in the research and the research was designed as a case study. The research question based on the research is *"What are the expectations of accounting professionals and taxpayers? What are the things happening?"*. First of all, accounting professionals and taxpayers, who are the participant group of the research, were selected with "snowball sampling", which is one of the purposeful sampling methods. Care has been taken to ensure that the accounting professionals to be interviewed are experienced in their selection and that taxpayers have been operating in their business for many years.

Of the 25 professional accountants, one of the participant groups of the research, 18 were freelance accountants and 7 were sworn financial advisors. Professional experience of accounting professionals vary between 3 and 39 years. Another group of participants, consisting of 15 taxpayers, consists of income taxpayers and taxpayers who are related to corporate taxpayers. In this study, in-depth semi-structured interviews were conducted using the "interview" technique to collect data. In-depth semi-structured interviews with both accounting professionals and taxpayers were conducted face to face using a voice recorder. Validity and reliability studies were carried out at the validity committees of the field specialist, qualitative research specialist and researcher at certain intervals during each stage of the preparation, implementation and reporting of the interview questions. The data obtained in the research were analyzed through inductive analysis, which is one of the qualitative data analysis methods. The analysis process is coding data, finding themes, editing codes and themes, and defining and interpreting the findings. Analysis of the research data was carried out with the help of one of the computer-aided qualitative data analysis program, NVivo 11 Pro.

The main theme named "Expectations" and sub-themes related to this main theme were obtained from the data obtained from the in-depth semi-structured interviews with professional accountants. These sub-themes are composed of three sub-themes: "Taxpayers", "Professional organizations" and "Within the context of Law No. 3568" from the legislator. In addition, the sub-theme "From Taxpayers" is divided into two as "in terms of legal obligations" and "financial terms". According to the findings obtained from the data collected within the scope of the research, it is stated that accounting professionals have some legal expectations from taxpayers, but some taxpayer groups do not comply with these legal obligations. It is very important to comply with these legal obligations in terms of timely and correct work and transactions. On the other hand, the fact that the members of the profession want to receive the amount corresponding to their labor and time on time and that this request is not fully fulfilled also indicates the existence of problems. Accounting professionals also have some expectations from professional organizations and the state. They highlighted that accounting professionals do not find the activities of professional organizations sufficient and the seriousness of the problems among professional accountants. There are differences of opinion among accounting professionals on whether the Chambers find the training they have provided sufficient. On the other hand, considering that one of the establishment purposes of professional organizations is to protect professional discipline and morality, it can be concluded that professional organizations, especially Chambers, cannot achieve this goal. Again, accounting professionals expressed the problems in the implementation of the minimum wage tariff and drew attention to the presence of the professional members serving under this tariff. They stated that this situation caused unfair competition. In addition, there is a great deal of opinion that accounting professionals have high liability and limited powers.

From the data obtained from in-depth semi-structured interviews with taxpayers, the theme of "Expectations and services received" was reached as the main theme. The sub-themes of this main theme are divided into four from "Professional accountants", "Professional organizations", "Taxpayers of professional accountants" and "State and tax administration". According to the findings obtained from the data obtained, most of the taxpayers who gave their opinions (except for the taxpayers who have a large-scale enterprise) stated that they did not fully meet the expectations of professional accountants. Therefore, the expectation of the taxpayer, who has a large-scale enterprise, and the quality of the service he received may differ at this point. There are differences of opinion from the paying taxpayers whether they meet the expectations of professional organizations. Some of the taxpayers stated that the chambers only collect dues and therefore do not benefit them, while others stated that the training provided by the professional institutions is sufficient and they are pleased with this situation. On the other hand, it is seen that

it is in the form of evaluating the services provided by the tax authorities and the tax payment facilities provided by the state rather than the expectations of the taxpayers from the state and the tax administration.

As a result, it was determined from the findings that what expectations both accounting professionals and taxpayers have and what problems these expectations bring to the light at the same time. If these problems are resolved, tax revenues will increase, thus tax compliance will be ensured.



## Bağımsız Denetim Görüşünün Hisse Senedi Getirileri Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul Uygulaması<sup>1</sup>

Kenan Sağım<sup>2</sup>

Ş. Gül Reis<sup>3</sup>

### Bağımsız Denetim Görüşünün Hisse Senedi Getirileri Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul Uygulaması

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, bağımsız denetim görüşlerinin açıklandığı tarih ve etrafındaki günlerde, Borsa İstanbul pay piyasasında işlem gören hisse senetlerinden elde edilen getirilerde meydana gelen değişikliği araştırmaktır. Bu amaçla BIST-TÜM endeksinde 2009-2018 yılları arasında sürekli faaliyet gösteren ve üç ayda bir bağımsız denetim görüşü yayınlayan 17 firmanın toplamda 612 bağımsız denetim raporu incelenmiştir. Çalışmada Olay Çalışması (Event Study) Yöntemi, Patell Testi (Patell Z-Statistic) ve Standardize Edilmiş Çapraz Kesit Testi (Standardized Cross-Sectional Test) uygulanmıştır. Test sonuçlarından elde edilen bulgulara göre (-10,+10) olay aralığında bağımsız denetim görüşleri hisse senedi getirileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuç, bağımsız denetim görüşlerinin, yatırımcıların alım-satım kararlarını etkilemediğini göstermektedir. Dolayısıyla, Borsa İstanbul (bu çalışmada kullanılan firmalar kısıtıyla) yarı-güçlü formda etkindir.

**Anahtar Kelimeler:** Borsa İstanbul, Bağımsız Denetim Görüşü, Hisse Senedi Anormal Getirileri, Olay Çalışması.

### The Effects of Independent Audit Opinion on Stock Returns: Case of Borsa İstanbul

#### Abstract

The purpose of this study is to investigate the change in the stock returns traded on the Borsa İstanbul shares market in the days surrounding the announcement of the independent audit opinions and the days around. For this purpose, 612 independent audit reports of 17 firms, which have been operating continuously in BIST-TÜM index between 2009 and 2018 and published quarterly independent audit opinions, were examined. In the study, Event Study Method, Patell Z-Statistic and Standardized Cross-Sectional Test were applied. According to the results obtained from the test results (-10, + 10) in the event interval, independent audit opinions are not statistically significant on stock returns. This result shows that independent audit opinions do not affect investors' trading decisions. Therefore, Borsa İstanbul (limited by the firms used in this study) is effective in a semi-strong form.

**Keywords:** Borsa İstanbul, Independent Audit Opinion, Stock Abnormal Returns, Event Study.

### 1. Giriş

Muhasebe, finansal özellikli işlemleri kaydeder, sınıflandırır ve finansal tablolar halinde bilgi kullanıcılarına sunar. Muhasebe kayıtlarının son aşaması ise raporlamadır. Raporlamanın şeffaf ve doğru yapılması; yatırım sahipleri, kredi sağlayıcılar, yöneticiler ve düzenleyici kuruluşlar için önemlidir.

2013 yılında yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nın uygulanmaya başlanmasıyla ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin vergi amaçlı mali tablo düzenlemenin dışında uluslararası muhasebe standartları ve finansal raporlama standartları çerçevesinde mali işlem ve uygulamaları kaydetme ve raporlama gerekliliği doğmuştur (Ayanoğlu ve Yılmaz, 2016:43).

<sup>1</sup>Bu çalışma, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda, Dr. Öğr. Üyesi Ş. Gül Reis danışmanlığında, Kenan Sağım tarafından "Bağımsız Denetim Görüşünün Hisse Senedi Getirileri Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul Uygulaması" ismiyle tamamlanarak 30.11.2018 tarihinde savunulan yüksek lisans tezinden türetilmiş ve "International Congress Of Management Economy And Policy 2018 Autumn" kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Gaziantep Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı. kenansagim@hotmail.com, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-8143-8837>

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü. greis@gantep.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-7654-4256>

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) “Finansal Raporlama Standartları’nın Uluslararası Standartlara Tam Uyum Projesi”ni hayata geçirmiş, bu çerçevede Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ile uyumlu muhasebe standartları olan Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS)’ nin Türkiye’de uygulanması zorunlu hale gelmiştir. Bu standartlar sadece SPK tarafından belirtilen ölçütleri aşan şirketler tarafından uygulanmıştır. Bundan dolayı bağımsız denetim bu süreçte kamu ve özel sektör açısından bağımsız ve güvenilir bilgi sunmada önemli rol oynamaktadır (Erol ve Aslan, 2017:65).

Bağımsız denetim uygulaması 1987 yılında Türkiye’de bankacılık sektörü ile başlamıştır. SPK 13.12.1987 tarihli ve 19663 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan “Sermaye Piyasasında Bağımsız Dış Denetleme Hakkındaki Yönetmelik” ile yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 1987). 1989 yılında halka açık şirketler denetim kapsamına alınmıştır. “Sermaye Piyasasında Bağımsız Dış Denetleme Hakkındaki Yönetmelik” 28.05.2013 tarihli ve 28660 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan karar ile yürürlükten kaldırılmıştır (Resmi Gazete, 2013). Türkiye’de SPK, Ekim 2018 tarihinden itibaren 265 şirketi bağımsız denetim yapmak için yetkilendirmiştir (Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, 2018).

Genel olarak bağımsız denetim, işletme ile ilişkisi bulunmayan kişi veya kurumlarca denetlenen işletme hakkında yöneticilere veya finansal tablo kullanıcılarına bilgi verilmesidir. Denetçi araştırma ve değerlendirmeleri sonucu işletme hakkında genel bir rapor hazırlayarak sunmaktadır. Sadece mali kayıtların kontrolü dar anlamda bağımsız denetimi ifade etmektedir. Mali belge ve kayıtların incelenerek işletmenin mali tabloları hakkında rapor hazırlanarak sunulmaktadır (Kepekçi, 2000:1; Ulusoy, 2007:38).

Bağımsız denetimde, finansal tabloların değerlendirmesi yapılarak denetim raporu aracılığıyla elde edilen sonuçlar kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Denetim sonrası denetçi, ulaştığı sonuçları kamuoyuna açıklarken dört farklı görüş bildirmektedir. Bu görüş türleri; olumlu görüş, olumsuz görüş, şartlı görüş ve görüş bildirmekten kaçınmadır. Denetim sonrası kamuoyuna açıklanan denetim raporları ve görüşleri yatırımcıların kararlarını etkileyebilmektedir. Çünkü bu raporlar firmalar hakkında yatırımcılara bir bilgi sunmaktadır. Yatırımcılar elde edilen bu bilgilerle varlıklarını yeniden değerlendirebilmektedirler. Diğer faktörlerin yanında yatırımcıların karar verme sürecine etki eden denetim raporlarından ve görüşlerinden elde edilen bilgiler, yatırımcılar için önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır.

Yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, finansal tablo kalemlerinden elde edilen oranlar, geçmiş fiyat verileri ve firmaya ilişkin kamuya açıklanan ya da açıklanmayan bilgiler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Fama(1970) yapmış olduğu çalışmada, ulaşılabilir tüm bilgilerin hisse senedi fiyatlarına tamamen yansıdığına ilişkin açıklamaları içeren Etkin Piyasa Hipotezi’ni ifade ederken üç tip etkinlik formundan bahsetmiştir. Bunlardan birincisi zayıf formda etkinliktir ki bu form geçmiş fiyat verilerinden ekstra bir getiri elde edilemeyeceğini savunur. İkincisi, yarı-güçlü formda etkinlik olarak adlandırılır ve hem geçmiş fiyatlardan hem de halka açıklanan bilgilerden ekstra bir getiri elde edilemeyeceğini ifade eder. Üçüncüsü ise, güçlü formda etkinliktir. Güçlü formda etkinliğe göre, geçmiş fiyatlardan, halka açıklanan ve açıklanmayan bilgilerden ve halka açıklanmayan ekstra bir kazanç elde edilemeyeceğini savunur.

Bu çalışmada, Borsa İstanbul’ da faaliyet gösteren firmaların açıkladığı bağımsız denetim görüşlerinin hisse senedi yatırımcılarına ekstra kazanç sağlama noktasında bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için (+10, -10) olay aralığı seçilerek hazırlanan getiri verilerinden bağımsız denetim görüşünün açıklandığı gün ve etrafındaki günlerde hisse senedi getirilerine

etkisi Olay Çalışması yöntemiyle test edilmiştir. Sonuçlar Borsa İstanbul' da (-10, +10) olay aralığında piyasanın yarı-güçlü formda etkin olduğunu göstermiştir.

## 2. Literatür Araştırması

Denetim raporları karar alma sürecinde yatırımcılara faydalı bilgiler sunabilmektedir. Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, bağımsız denetim görüşlerinin hisse senedi getirilerine etkisi üzerine yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmüştür. Çalışmanın bu bölümünde, bağımsız denetim görüşlerinin hisse senedi getirileri üzerinde yatırımcıların karar alma sürecine etkisinin olup olmadığına ilişkin bir literatür incelemesi yapılmış ve özetlenmiştir.

Firth (1978) çalışmasında, nitelikli denetim raporlarının, hisse senedi fiyatları ve yatırımcı kararları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Belirli türdeki denetim raporlarının, portföy sahiplerinin portföy kararlarında kullandıkları önemli bilgiler içerdiğini tespit etmiştir. Aynı zamanda yatırımcıların diğer denetim görüşlerine de farklı şekilde tepki verdiklerini çalışmada dile getirmiştir. Olay penceresi olarak, (-20, +20) aralığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamına Birleşik Krallık' ta işlem gören 247 şirketin 1974 ve 1975 yıllarındaki nitelikli denetim görüşleri dâhil edilmiştir. Araştırmada ortalama anormal ve kümülatif anormal getiriler hesaplanmıştır. Şartlı denetim görüşlerinin hisse senedi fiyatlarına tepki verdiğini tespit etmiştir. Denetim görüşlerinin yatırımcı kararlarını etkilediği sonucuna varmıştır.

Ameen vd. (1994) çalışmalarında, nitelikli denetim görüşlerinin hisse senedi anormal getirileri üzerine etkisini araştırmışlardır. ABD'de tezgâh üstü piyasada listelenen 177 firmanın 1974-1978 yılları arasındaki denetim görüşleri dikkate alınmıştır. Araştırmalarında olay penceresi olarak (-1, +1) ve (-2, +2) olay aralığı belirlenmiştir. Araştırmada ortalama ve kümülatif anormal getiriler hesaplanmıştır. Nitelikli denetim görüşlerinin hisse senedi getirileri üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Fleak ve Wilson (1994) denetçi değerlendirmelerinin hisse senedi fiyatlarını etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Ulusal Muhasebe Araştırma Sistemi (NAARS)'da listelenen 478 firmanın 1979-1986 yılları arasındaki denetçi görüşleri dikkate alınmıştır. Araştırmalarında olay penceresi olarak (-1, +1), (-3, +3) ve (-5, +5) olay aralığı belirlenmiştir. Denetçi görüşlerinin hisse senedi fiyatlarını etkileyecek yeni bilgiler sağladığı hipotezi kabul edilmiştir.

Denetçi raporunun yayınlanmasından önce hisse senedi fiyatlarındaki değişiklikleri araştıran Chen ve Church (1996), piyasanın iflas davalarına verdiği tepkinin açıklanmasında, denetim görüşlerinin faydalı olduğunu savunmuşlardır. Denetçi raporunun yayınlanmasından önce hisse senedi fiyatlarındaki değişimlere tepkisinin ardından, hisse senetlerindeki beklenmedik düşüşün firmalar için daha az olumsuz olduğu görülmüştür. Çin Borsası'nda işlem gören 106 iflas firması denetim raporlarının türüne göre, iflas başvurusundan hemen önce sınıflandırılmıştır. Olay penceresi (-10, +10) olay aralığı olarak belirlenmiş ve T-Testi uygulanmıştır. Denetim görüşleri ile iflas davalarına tepkisi araştırılırken, iflas olasılığı gibi diğer değişkenleri kontrol ettikten sonra, piyasanın iflas etmeden önce finansal sıkıntılarının ifşa edilmesine verdiği tepki ve denetim raporunun yayınlanmasından önce hisse senedi fiyatlarındaki değişiklikler, denetim görüşlerinin faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Chen vd. (2000), Çin Şangay Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 1995-1997 yılları arasındaki 844 firmanın değiştirilmiş denetim görüşlerine piyasa tepkisini ölçmek istemişlerdir. Olumlu ve şartlı denetim görüşlerinin hisse senedi fiyatları üzerine etkisini incelemiştir. Olay penceresi (-15, +15) olay aralığı olarak belirlenmiştir. Olumlu ve şartlı denetim görüşleri sonrası hisse senedi üzerinde anormal getiriler elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır.



Martinez vd. (2004), çalışmalarında İspanyol Sermaye Piyasası'nda denetim raporlarının hisse senedi fiyatları ile ilişkisi olup olmadığını incelemiştir. İncelemede olay çalışması metodolojisi kullanılmıştır. Olay penceresi (-12, +12) olay aralığı olarak belirlenmiştir. Denetim raporlarının, yararlanıcılar için önemli bir bilgi değerinin olmadığını ileri sürmüşlerdir.

Aygören ve Uyar (2007) çalışmalarında, denetim görüşlerinin İMKB'de işlem gören hisse senetleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmada, İMKB'de bulunan 101 şirketin 2004 ve 2005 yılları denetim raporlarındaki görüşleri ele alınmıştır. Veri değerlendirilmesinde olay çalışması yöntemi kullanılmış ve piyasanın yarı kuvvetli etkin olduğunu varsaymıştır. Bu çalışmada inceleme konusu olan olay "denetim raporunun açıklanması", olayın gerçekleşmesi ise denetim raporunun açıklandığı gün olarak belirtilmiştir. Olay penceresinin uzun seçilmesi çalışmanın istatistiksel olarak gücünü azaltabilmekte, olay penceresinin kısa seçilmesi çalışmanın etkilerini net olarak gösterebilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada olay penceresi uzunluğu (-10, +10) seçilmiştir. Olumlu denetim görüşü hisse senedi getirisi üzerinde negatif etki oluştururken, şartlı denetim görüşünün ise hisse senedi üzerinde negatif ve pozitif anormal getirileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Al-Thuneibat vd. (2008), nitelikli denetim raporlarının Ürdün'de hisse senedi fiyatları ve getirileri üzerindeki etkisini araştırmıştır. 2000-2005 yılları arasındaki nitelikli denetim raporlarını incelemiştir. Olay penceresi (-7, +7) olay aralığı olarak belirlenmiştir. Araştırmada aynı zamanda T-Testi kullanılmıştır. Nitelikli bir denetim görüşünün hisse senedi fiyatları ve getirileri üzerinde açık ve önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tahinakis vd. (2010), çalışmalarında Atina Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören şirketlerden 2005-2007 yılları arasındaki nihai olarak 39 şirkete karşılık gelen 51 denetim raporunu ele almıştır. Olay penceresi (-5, +5) olay aralığı olarak belirlenmiştir. Pazar araştırması modeli, araştırmanın metodolojisi olarak kullanılmıştır. Denetim raporlarının karar alıp verme sürecinin bir parçası olmadığı ve yararlanıcılar için sınırlı bilgi sağladığı anlaşılmıştır. Bu tür raporların önemi ve değerinin anlaşılmadığı görülmüştür.

Moradi vd. (2011), çalışmalarında denetim raporunu, denetçi ile finansal tabloların yararlanıcıları arasındaki bilgi akışını sağlayan bir araç ve denetim sürecinin sonucu olarak görmüştür. Denetim raporunu test etmek için denetim raporları ile hisse senedi fiyatları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Olay penceresi (-5, +5) olay aralığı olarak belirlenmiştir. İncelemede T-Testi uygulanmıştır. 2005-2009 yılları arasında İran'da gerçekleştirilen bu inceleme sonucunda denetim görüşlerinin yararlanıcılar tarafından anlaşılmadığı ve değerli bir bilgi olarak görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anvarkhatibi vd. (2012), çalışmalarında denetim görüşlerinin Tahran Menkul Kıymetler Borsası'nda hisse senedi fiyatları üzerine etkisini araştırmıştır. 2002-2008 yılları arası Tahran Menkul Kıymetler Borsası'ndaki şirketler incelemeye alınmıştır. İncelemede Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Araştırmalarında olay pencereleri (-100, +100), (-30, +30), (-15, +15) ve (-7, +7) olay aralığı olarak belirlenmiştir. İnceleme sonucunda, Tahran Menkul Kıymetler Borsası'ndaki denetçi görüşünün hisse fiyatları ve getirileri üzerine etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hoti vd. (2012), Slovenya ve Hırvatistan'da kamu yararı için faaliyet gösteren işletmelerin, denetim sonrası finansal yılsonu raporlarının açıklanmasından sonra, hisse senedi fiyatları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmada 2007 yılında 275 şirketin nitelikli denetim raporları incelenmiştir. Araştırmada hisse senedi fiyat dalgalanmalarının tepkilerini ve değişkenlerin denetimle ilgisi incelenmiştir. Bu incelemede diskriminant analizi ve logit

modelleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda denetçi görüşünün ve denetim kalitesinin hisse senedi getirileri üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Kara (2015), çalışmasında denetim görüşlerinin BIST' de işlem gören hisse senetleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada BIST' de işlem gören 88 şirketin 2009-2014 yılları arası denetim raporlarındaki görüşleri ele alınmıştır. Analizde yer alan şirketlerin hisse senetleri fiyatları, finansal tablolarını ilan ettikleri tarihi olay anı olarak kabul etmiş ve her şirketin açıklanan denetim görüşlerinin bu tarihe göre beş gün öncesi ve beş gün sonrası (-5, +5) olay aralığı olarak belirlenmiştir. Veriler regresyon ve hipotez testleri yöntemlerine göre değerlendirilmiştir. Denetim raporlarının ilanı sonrasında hisse senedi ortalama anormal getirisi üzerinde pozitif yönlü, görüş bildirmekten kaçınma ve şartlı görüş bildirimleri hisse senedi ortalama anormal getirisi üzerinde ise negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Denetim görüşü bildirimlerinin hisse senedi getirisine katkı sağladığını tespit etmiştir. Bu sonuç piyasanın yarı güçlü formda bile etkin olmadığını göstermiştir.

Wickramasingha ve Nanayakkara (2015) çalışmalarında, Sri Lanka Kolombiya Borsası'nda 2008-2013 yılları arasında imalat sektöründe faaliyet gösteren 31 şirket için açıklanan denetim görüşleri ve bu denetim görüşlerinin yatırımcıların karar alma sürecine etkisi incelenmiştir. Bu incelemede ANOVA yöntemi uygulanmıştır. İnceleme sonucunda yatırımcıların karar alma sürecinde denetim görüşlerinin bilgilendirici bir değer taşımadığı kanısına varılmıştır.

Bozkurt vd. (2015), çalışmalarında 2009-2011 yılları arasındaki yıllık yayınlanan finansal tabloların hisse senedi getirileri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. BIST-100 endeksinde yer alan 167 firmanın finansal tablolarının açıklandığı gün öncesi ve sonrası beş borsa işlem gününü (-5, +5) veri olarak kullanmıştır. Veriler olay çalışması yöntemi esas alınarak incelenmiştir. İnceleme sonucu finansal tabloların açıklanmasından önceki ve sonraki günlerde yatırımcıların anormal getiriler elde ettiği görülmüştür. Elde edilen sonuç, anormal getirilerin, firmaların yatırılan sermaye değerlerine göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur.

Ercan ve İşseveroğlu (2016), çalışmalarında olumlu denetim görüşünün 2013 ve 2014 yıllarında BIST 100'de işlem gören 92 şirketin hisse senetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Denetim raporunun açıklandığı tarihten on gün öncesi ve on gün sonrasındaki (-10, +10) hisse senedi fiyatlarının ortalaması veri olarak kullanılmıştır. İncelemede T-Testi uygulanmıştır. İnceleme sonucunda olumlu denetim görüşlerinin hisse senedi fiyatlarına etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Denetim raporlarının önemi ve içeriğinin bilgi kullanıcıları tarafından yeterince bilinmemesi neden olarak görülmüştür.

Vaziri ve Azadi (2017), çalışmalarında Tahran Menkul Kıymetler Borsası'nda 2009-2014 yılları arasında işlem gören 117 şirketin denetim raporlarının finansal bilgiler üzerindeki ilişkisini araştırmışlardır. Bu araştırmada doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Şirketler tarafından açıklanan bu finansal bilgilere etki eden faktörlerden biri de denetim raporlarıdır. Araştırma sonucuna göre denetim raporlarının hisse senedi getirisi ile önemli bir ilişkisi bulunduğu ortaya çıkmıştır.

## **2.Uygulama**

### **2.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Yatırımcılar hisse senedi alım-satım kararı alırken bir takım kriterleri değerlendirmektedir. Bu kriterler çoğunlukla geçmiş fiyat verileri, finansal tablolardan elde edilecek rasyolar ve firmaya ilişkin haberler olmaktadır. Bağımsız denetim görüşleri, firmanın finansal tablolarının hazırlanması ve raporlanması ile ilgili önemli bir değerlendirme olması nedeniyle yatırımcıların yatırım kararlarına etki edebilecek bir kriter olma özelliği taşımaktadır.

Yatırım kararlarına etki eden kriterlerden biri olduğu düşünülen bağımsız denetim görüşlerinin, hisse senedi getirilerine olan etkisi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla, BİST’ de denetim görüşü açıklanma tarihi etrafındaki günlerde(t+10, t, t-10) yatırımcıların elde ettikleri getiride meydana gelen değişiklik test edilmiştir.

## 2.2. Çalışmanın Hipotezleri

Bağımsız denetim görüşünün açıklandığı tarihin öncesinde ve sonrasında (-10, +10 olay aralığında) hisse senedi getirilerinde bir değişiklik olup olmadığı dolayısıyla hisse senedi getirilerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilenip etkilenmediğine ilişkin araştırma problemi aşağıdaki hipotezler yardımıyla test edilmiştir.

H<sub>1</sub> : Bağımsız denetim görüşünün hisse senedi getirileri üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1a</sub> : Olumlu bağımsız denetim görüşünün hisse senedi getirileri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub> : Şartlı bağımsız denetim görüşünün hisse senedi getirileri üzerinde negatif bir etkisi vardır.

## 2.3. Çalışmanın Kısıtları

BİST’ de 2018 yılı itibariyle faaliyet gösteren tüm borsa endekslerindeki toplam 513 şirketten sadece BİST-TÜM endeksinde yer alan şirketler tercih edilmiştir. BİST-TÜM endeksinde 2018 yılı itibariyle faaliyet gösteren 328 şirketten 2009-2018 yılları arası sürekli faaliyet gösteren 234 şirket belirlenmiştir. Sürekli faaliyet gösteren 234 şirket içerisinde sadece üç ayda bir bağımsız denetim görüşü yayınlanan 17 şirket belirlenmiştir. Üç ayda bir bağımsız denetim görüşü yayınlayan şirketlerin seçilmesi örnekleme küçültmesi araştırmanın kısıtı olmuştur.

## 2.4. Çalışmada Kullanılan Veriler ve Değişkenler

Çalışmada, BİST-TÜM endeksinde yer alan, 2009-2. döneminden 2018-1. dönemi sonuna kadar olan dönemde sürekli faaliyet gösteren 234 firma içerisinde üç ayda bir bağımsız denetim raporu yayınlayan 18 firmanın verileri araştırmanın kapsamına alınmıştır. Bu 18 şirketin üç ayda bir bağımsız denetim görüşleri listelendikten sonra, BİST günlük bültenlerden bağımsız denetim görüşü öncesi ve sonrası olmak üzere hisse senetleri fiyatları listelendiğinde 2015 yılı sonrası Türkiye Ekonomi Bankası’nın BİST’den çekildiği görülmektedir. Bu nedenle 17 şirkete ait 612 denetim görüşü kullanılmıştır. Bu belirlenen şirketlerin 11’ini bankacılık sektörü, 1’ini gayrimenkul yatırım ortaklığı ve 5’ini de imalat sektörü oluşturmaktadır.

Bağımsız denetim görüşü verileri Kamu Aydınlatma Platformu (KAP) resmi internet sitesinden elde edilmiştir. Hisse senedi getirileri hesaplanırken kullanılan hisse senedi gün sonu kapanış fiyatları ise, Borsa İstanbul (BİST) günlük bültenlerinden alınmıştır. BİST günlük bültenler aylık paketler halinde BİST kütüphanesinden temin edilmiştir. Her bir denetim görüşünün 10 gün öncesi, olay günü ve 10 gün sonrası toplamda 21 günlük hisse senedi kapanış fiyatları derlenerek çalışma verisi oluşturulmuştur.

Ryngaert ve Netter (1990) ve Mackinlay (1997), olay penceresinin uzun seçilmesinin çalışmanın gücünü istatistiksel olarak azaltabileceğini ve olayın anlamlılığını da yanlış değerlendirilmesine neden olabileceğini belirtmektedir. İleri sürdükleri görüşe göre, olay penceresinin kısa seçilmesi olayın etkilerini net olarak yansıtmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda olay penceresi uzunluğu (-10, +10) olarak seçilmiştir.

## 2.5. Çalışmanın Yöntemi

Yatırımcılar hisse senedi getirilerini etkileyen değişkenleri sürekli merak etmişlerdir. Çünkü yatırım yaptıkları hisse senetlerindeki kazançlarını bu değişkenler etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında bağımsız denetim görüşlerinin hisse senedi getirisine etkisi olup olmadığı

incelenmiştir. Bu etki, Olay Çalışması (Event Study) Yöntemi, Patell Z-Statistic ve Standardized Cross-Sectional Test (StdCsect) testleri uygulanmak suretiyle araştırılmıştır. Gözlem sayısı ( $n > 100$ ) büyüklüğü nedeniyle Patell-Z testinin kullanılması tercih edilmiştir.

### 2.5.1. Olay Çalışması (Event Study) Yöntemi

Olay çalışması yöntemi, incelemeye konu olan belirli bir olay aralığında hisse senedi fiyatları üzerindeki etkisini ölçmeyi sağlayan ve piyasaların olaylara verilen anormal tepkilerini ölçmekte kullanılan ekonometrik bir yöntemdir.

Olay çalışması yöntemi, hisse senedi fiyatlarını etkileyebilecek bir olayı ölçümlemek için geliştirilmiştir. Olay çalışması yöntemini uygulayabilmek için sadece hisse senedi fiyatları, firma ismi ve olay tarihi bilgilerinin yeterli olması uygulamayı kolaylaştırmaktadır (McWilliams ve Siegel, 1997; Aygören ve Uyar, 2007).

Olay çalışması, belirli bir olay gününün (*event day*), borsa getirileri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla literatürde sıklıkla kullanılan yöntemlerdendir. Bu yöntemde öncelikle, hisse senetlerine ait günlük getirilerin beklenen getirileri hesaplanmakta ve gerçekleşen getiri arasındaki farkları incelenmektedir. Farklı olay çalışması metodolojileri arasındaki temel fark beklenen getirilerin belirlenmesi aşamasında gerçekleşmektedir. En yaygın kullanılan yöntemlerin başında En Küçük Kareler (EKK- Ordinary Least Squares, OLS) yöntemi ile hesaplanan Piyasa Modeli (Market Model) ve Sabit Ortalama Getiriler (Constant Mean Returns) modelleri gelmektedir. Brown ve Warner (1980), daha karmaşık dizayna sahip modellerin araştırmacılara ek fayda sağlamadığını ve daha sade olan modelleri kullanmanın yararlı olacağını vurgulamışlardır. Bu bağlamda bu çalışmada da beklenen getirilerin hesaplanmasında sabit ortalama getiriler modeli kullanılmıştır.

Olay çalışması yönteminde olay zamanının ve olay penceresinin belirlenmesi önemlidir. Olay penceresinin uzun seçilmesi çalışmanın gücünü istatistiksel olarak azaltabildiği gibi, olayın anlamlılığını da yanlış değerlendirilmesine neden olabilmektedir. Olay penceresinin kısa seçilmesi olayın etkilerini net olarak yansıtmaktadır (Ryngaert ve Netter, 1990; Mackinlay, 1997). Bu nedenle çalışmamızda, incelenmeye konu olan olay zamanını “bağımsız denetim görüşünün yayınlandığı gün”, olay penceresinin uzunluğunun ise (-10, +10) olarak seçilmesi uygun görülmüştür. (-10, +10) olay penceresi uzunluğu (Chen ve Church, 1996; Aygören ve Uyar, 2007; Ercan ve İşseveroğlu, 2016) tarafından uygulanmıştır.

Olayın olduğu tarihten önceki ve sonraki günlerde (AR) Anormal Getiri, (AAR) Ortalama Anormal Getiri, (CAR) Kümülatif Anormal Getiri ve (CAAR) Ortalama Kümülatif Anormal Getiri hesaplanmalıdır. Bu noktada AAR ve CAAR dört aşamalı bir çalışma ile hesaplanabilmektedir.

### 2.5.2. Patell Z-Statistic Testi ve Standardize Kesitsel Test (StdCsect Z)

İki aritmetik ortalama arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için T-Testi, ANOVA, Patell-Z testi gibi parametrik testler kullanılmaktadır. Bu çalışmada AAR ve CAAR gibi aritmetik ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için Patell-Z testi kullanılmıştır. Gözlem sayısı 100’den büyük olan çalışmalarda ( $n > 100$ ) dağılım normale yaklaştığı için Z testi kullanılmaktadır. Patell (1976), Dodd ve Warner (1983), Mikkelson ve Partch (1986) ve Kolari ve Pynnonen (2011) tarafından önerilen bu parametrik test, geri dönüşlerin güvenlik olayları boyunca bağımsız olduğunu varsaymaktadır.

Boehmer v.d. (1991) tarafından geliştirilen Standardize Kesitsel Test (StdCsect Z) olay çalışması sonuçlarının önem düzeyini tahmin etmek için uygulanan standart bir kesitsel testtir. Bir çaprazlama varyansı ayarlaması dâhil edilerek bir olay tarihinde olası bir varyans artışını telafi eden standart çapraz kesit testini seçer. Patell testinin bir uzantısını temsil etmektedir.

### 3. Bulgular

Olumlu denetim görüşü bildirilen firmaların olay günü on gün öncesi (-10) ve on gün sonrası (+10) hisse senedi ortalama anormal getirileri Tablo 1’de raporlanmıştır.

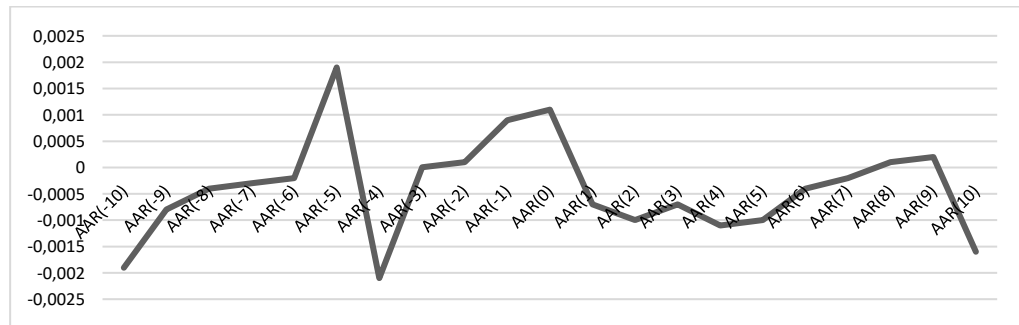
*Tablo 1: Olumlu Denetim Görüşü (AAR) Anormal Ortalama Getiriler (-10, +10)*

Olumlu	AAR	Pozitif Getiri Sayısı	Negatif Getiri Sayısı	Patell Z	Olasılık	StdCSect Z	Olasılık
AAR(-10)	-0.0019	200	247	-1.6384	0.1042	-1.6803	0.0972
AAR(-9)	-0.0008	203	244	-0.3718	0.3723	-0.3525	0.3749
AAR(-8)	-0.0004	206	241	-0.9117	0.2633	-0.8792	0.2711
AAR(-7)	-0.0003	194	253	0.2064	0.3905	0.2044	0.3907
AAR(-6)	-0.0002	198	249	-1.1338	0.2098	-1.0813	0.2223
AAR(-5)	0.0019	221	226	2.5524	0.0154	2.1031	0.0437
AAR(-4)	-0.0021	204	243	-1.6520	0.1019	-1.7517	0.0860
AAR(-3)	0.0000	226	221	0.4416	0.3619	0.4112	0.3666
AAR(-2)	0.0001	218	229	1.0590	0.2277	1.1790	0.1991
AAR(-1)	0.0009	213	234	1.1697	0.2013	1.1190	0.2133
AAR(0)	0.0011	224	223	1.9121	0.0641	1.7718	0.0830
AAR(1)	-0.0007	205	242	-0.0105	0.3989	-0.0075	0.3989
AAR(2)	-0.0010	210	237	-0.8986	0.2664	-0.9168	0.2621
AAR(3)	-0.0007	197	250	-0.1217	0.3960	-0.1107	0.3965
AAR(4)	-0.0011	217	230	-0.7373	0.3040	-0.6932	0.3137
AAR(5)	-0.0010	205	242	-1.3060	0.1700	-1.1715	0.2009
AAR(6)	-0.0004	218	229	0.0582	0.3983	0.0554	0.3983
AAR(7)	-0.0002	211	236	-0.1737	0.3930	-0.1553	0.3942
AAR(8)	0.0001	206	241	-0.2092	0.3903	-0.2155	0.3898
AAR(9)	0.0002	202	245	0.1440	0.3948	0.1387	0.3951
AAR(10)	-0.0016	195	252	-1.8618	0.0705	-1.6647	0.0998

Tablo 1’de olumlu denetim görüşü bildirilen firmaların hisse senetlerinin ortalama anormal getirilerinde (T) olay günü, olay gününün (T-5), (T-2), (T-1) gün öncesi ve olay gününün (T+8), (T+9) gün sonrası ortalama anormal getirilerinin pozitif olduğu görülmüştür. Olay günü sonrası ortalama anormal getirilerin negatif yönlü bir eğilime girdiği izlenmektedir. Olay gününün 5 gün öncesi (T-5)’de istatistiksel anlamda 0,05 anlamlılık seviyesine, olay günü (T) ve olay gününün 10 gün sonrası (T+10)’de ise istatistiksel anlamda 0,10 anlamlılık seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

Olumlu denetim görüşü bildirilen firmaların olay günü on gün öncesi (-10) ve on gün sonrası (+10) hisse senetleri ortalama anormal getirilerinin negatif ve pozitif yönlü dağılım grafiği Şekil 1’de raporlanmıştır.

*Şekil 1: Olumlu Denetim Görüşü (AAR) Anormal Ortalama Getiriler (-10, +10)*



Şekil 1’de olumlu denetim görüşü bildirilen firmaların AAR (-10, +10) olay aralığında hisse senetleri ortalama anormal getirilerinin negatif ve pozitif değerleri grafik üzerinde gösterilmiştir. Olumlu denetim görüşü bildirilen firmaların hisse senetlerinin ortalama

anormal getirilerinde olay gününün (T-5) gün öncesi en yüksek pozitif ortalama anormal getiri elde ettiği görülmektedir. Olay gününün (T-4) gün öncesi ise en düşük negatif ortalama anormal getirileri elde ettiği görülmektedir.

Şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların olay günü on gün öncesi (-10) ve on gün sonrası (+10) hisse senedi ortalama anormal getirileri Tablo 2'de raporlanmıştır.

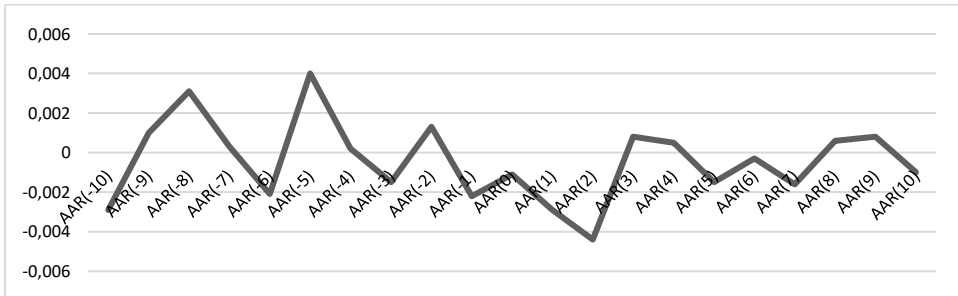
**Tablo 2: Şartlı Denetim Görüşü (AAR) Anormal Ortalama Getiriler (-10, +10)**

S	AAR	Pozitif Getiri Sayısı	Negatif Getiri Sayısı	Patell Z	Olasılık	StdCsect Z	Olasılık
AAR(-10)	-0.0029	71	94	-1.4890	0.1317	-1.0407	0.2321
AAR(-9)	0.0010	80	85	1.3664	0.1569	0.9400	0.2565
AAR(-8)	0.0031	84	81	2.7536	0.0090	2.1637	0.0384
AAR(-7)	0.0003	94	71	0.2268	0.3888	0.1770	0.3927
AAR(-6)	-0.0021	74	91	-2.6199	0.0129	-2.4004	0.0224
AAR(-5)	0.0040	92	73	2.6651	0.0114	2.2480	0.0319
AAR(-4)	0.0002	68	97	-0.0477	0.3985	-0.0496	0.3985
AAR(-3)	-0.0015	73	92	-1.5201	0.1256	-1.2055	0.1929
AAR(-2)	0.0013	86	79	0.8140	0.2864	0.7683	0.2970
AAR(-1)	-0.0022	77	88	-0.9704	0.2491	-1.0882	0.2207
AAR(0)	-0.0011	81	84	0.1592	0.3939	0.1545	0.3942
AAR(1)	-0.0029	84	81	-0.9644	0.2506	-0.8328	0.2820
AAR(2)	-0.0044	78	87	-1.1664	0.2021	-1.0755	0.2237
AAR(3)	0.0008	81	84	1.0948	0.2191	1.0286	0.2351
AAR(4)	0.0005	86	79	0.0494	0.3985	0.0565	0.3983
AAR(5)	-0.0015	76	89	-0.1115	0.3965	-0.1336	0.3954
AAR(6)	-0.0003	85	80	-0.2808	0.3835	-0.2555	0.3861
AAR(7)	-0.0016	71	94	-1.2337	0.1864	-1.3093	0.1693
AAR(8)	0.0006	87	78	0.8010	0.2895	0.8900	0.2685
AAR(9)	0.0008	83	82	0.6178	0.3296	0.6620	0.3204
AAR(10)	-0.0010	77	88	-1.2140	0.1909	-1.2515	0.1823

Tablo 2'de şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların hisse senetlerinin ortalama anormal getirilerinde olay gününün (T-9), (T-8), (T-7), (T-5), (T-4), (T-2) gün öncesi ve olay gününün (T+3), (T+4), (T+8), (T+9) gün sonrası ortalama anormal getirilerinin pozitif olduğu görülmüştür. (-10, +10) olay aralığında diğer günlerin ortalama anormal getirilerin negatif olduğu görülmektedir. Olay gününün 8 gün öncesi (T-8), 6 gün öncesi (T-6) ve 5 gün öncesi (T-5)'de istatistiksel anlamda 0,05 anlamlılık seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

Şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların olay günü on gün öncesi (-10) ve on gün sonrası (+10) hisse senetleri ortalama anormal getirilerinin negatif ve pozitif yönlü dağılım grafiği Şekil 2'de raporlanmıştır.

**Şekil 2: Şartlı Denetim Görüşü (AAR) Anormal Ortalama Getiriler (-10, +10)**



Şekil 2'de şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların AAR (-10, +10) olay aralığında hisse senetleri ortalama anormal getirilerinin negatif ve pozitif değerleri grafik üzerinde gösterilmiştir. Şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların hisse senetlerinin ortalama anormal getirilerinde olay gününün (T-5) gün öncesi en yüksek pozitif ortalama anormal getiri elde ettiği

görülmektedir. Olay gününün (T+2) gün sonrası ise en düşük negatif ortalama anormal getirileri elde ettiği görülmektedir.

Olumlu ve Şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların olay günü on gün öncesi (-10) ve on gün sonrası (+10) hisse senedi ortalama anormal getirilerinin tamamı Tablo 3'de raporlanmıştır.

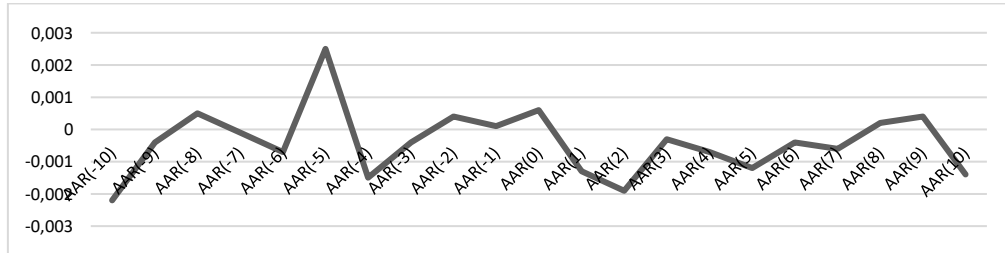
**Tablo 3: Olumlu ve Şartlı Denetim Görüşü (AAR) Anormal Ortalama Getiriler (-10, +10)**

Tamamı	AAR	Pozitif Getiri Sayısı	Negatif Getiri Sayısı	Patell Z	Olasılık	StdCSect Z	Olasılık
AAR(-10)	-0.0022	271	341	-2.1734	0.0376	-1.9488	0.0597
AAR(-9)	-0.0004	283	329	0.3917	0.3695	0.3331	0.3774
AAR(-8)	0.0005	290	322	0.6506	0.3228	0.5860	0.3360
AAR(-7)	-0.0001	288	324	0.2941	0.3821	0.2702	0.3846
AAR(-6)	-0.0007	272	340	-2.3293	0.0265	-2.1944	0.0359
AAR(-5)	0.0025	313	299	3.5652	0.0007	2.9567	0.0050
AAR(-4)	-0.0015	272	340	-1.4366	0.1422	-1.5152	0.1266
AAR(-3)	-0.0004	299	313	-0.4119	0.3665	-0.3651	0.3732
AAR(-2)	0.0004	304	308	1.3277	0.1652	1.4072	0.1482
AAR(-1)	0.0001	290	322	0.4958	0.3528	0.4922	0.3534
AAR(0)	0.0006	305	307	1.7168	0.0914	1.6104	0.1091
AAR(1)	-0.0013	289	323	-0.5098	0.3503	-0.3787	0.3713
AAR(2)	-0.0019	288	324	-1.3736	0.1553	-1.3618	0.1578
AAR(3)	-0.0003	278	334	0.4645	0.3581	0.4263	0.3643
AAR(4)	-0.0007	303	309	-0.6044	0.3323	-0.5951	0.3342
AAR(5)	-0.0012	281	331	-1.1741	0.2002	-1.1220	0.2126
AAR(6)	-0.0004	303	309	-0.0960	0.3971	-0.0903	0.3973
AAR(7)	-0.0006	282	330	-0.7891	0.2922	-0.7349	0.3045
AAR(8)	0.0002	293	319	0.2371	0.3879	0.2491	0.3868
AAR(9)	0.0004	285	327	0.4438	0.3615	0.4394	0.3622
AAR(10)	-0.0014	272	340	-2.2215	0.0338	-2.0577	0.0480

Tablo 3'de olumlu ve şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların hisse senetlerinin ortalama anormal getirilerinin tamamında (T) olay günü, olay gününün (T-8), (T-5), (T-2), (T-1) gün öncesi ve olay gününün (T+8), (T+9) gün sonrası ortalama anormal getirilerinin pozitif olduğu görülmüştür. (-10, +10) olay aralığında diğer günlerin ortalama anormal getirilerin tamamının negatif olduğu görülmektedir. Olay gününün 10 gün öncesi (T-10)'de istatistiksel anlamda 0,10 anlamlılık, 6 gün öncesi (T-6), 5 gün öncesi (T-5) ve 10 gün sonrası (T+10)'da ise istatistiksel anlamda 0,05 anlamlılık seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

Olumlu ve şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların olay günü on gün öncesi (-10) ve on gün sonrası (+10) hisse senetleri ortalama anormal getirilerinin tamamının negatif ve pozitif yönlü dağılım grafiği Şekil 3'de raporlanmıştır.

**Şekil 3: Olumlu ve Şartlı Denetim Görüşü (AAR) Anormal Ortalama Getiriler (-10, +10)**



Şekil 3'de olumlu ve şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların AAR (-10, +10) olay aralığında hisse senetleri ortalama anormal getirilerinin tamamının negatif ve pozitif değerleri grafik üzerinde gösterilmiştir. Olumlu ve şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların hisse senetlerinin ortalama anormal getirilerinin tamamında olay gününün (T-10) gün öncesi en düşük negatif ortalama anormal getiri elde ettiği görülmektedir. Olay gününün (T-5) gün öncesinde ise en yüksek pozitif ortalama anormal getirileri elde ettiği görülmektedir.

Olumlu ve Şartlı denetim görüşü bildirilen firmaların olay günü öncesi (-10) ve sonrası (+10) hisse senedi kümülatif ortalama anormal getirilerinin tamamı Tablo 4’de raporlanmıştır.

*Tablo 4: (CAAR) Kümülatif Anormal Ortalama Getiriler (-10, +10)*

	Tamamı	Olumlu	Şartlı
<b>CAAR (-10, 10)</b>	-0.0084	-0.0082	-0.0088
Pozitif Getiri Sayısı	278	204	74
Negatif Getiri Sayısı	334	243	91
Patell Z	-0.7708	-0.7601	-0.2335
Olasılık	0.2964	0.2988	0.3882
StdCSect Z	-0.8144	-0.8039	-0.2296
Olasılık	0.2863	0.2888	0.3886

Tablo 4’de (-10, +10) olay aralığında pozitif getiri sayısının 278, negatif getiri sayısının ise 334 olduğu görülmüştür. Pozitif getirilerin 204 tanesini olumlu denetim görüşü, 74 tanesini ise şartlı denetim görüşü oluşturmaktadır. Negatif getirilerin ise 243 tanesi olumlu denetim görüşü oluştururken, 91 tanesini ise şartlı denetim görüşü oluşturmuştur. Çalışmanın sonucuna göre (-10, +10) olay aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir getiri elde edilmemiştir.

Sonuçlar kullanılan olay aralığının uzunluğuna duyarlı olabilmektedir. Bu yüzden emin olmak için alternatif olay aralıkları da test edilmiştir. Bağımsız denetim görüşünün hisse senedi getirilerine (-10, +10) olay aralığında bir etkisinin olmadığı görüldükten sonra buna ek olarak (-5, +5) ve (-1, +1) olay aralıklarının etkileri de araştırılmış ve Tablo 5’de raporlanmıştır.

*Tablo 5: (CAAR) Kümülatif Anormal Ortalama Getiriler (-5, +5) ve (-1, +1)*

	Tamamı	Olumlu	Şartlı
<b>CAAR (-5, 5)</b>	-0.0037	-0.0026	-0.0067
Pozitif Getiri Sayısı	305	229	76
Negatif Getiri Sayısı	307	218	89
Patell Z	0.6210	0.7263	0.0006
Olasılık	0.3290	0.3065	0.3989
StdCSect Z	0.6224	0.6883	0.0347
Olasılık	0.3287	0.3148	0.3987
<b>CAAR (-1, 1)</b>	-0.0007	0.0014	-0.0062
Pozitif Getiri Sayısı	300	224	76
Negatif Getiri Sayısı	312	223	89
Patell Z	0.9831	1.7732	-1.0251
Olasılık	0.2461	0.0828*	0.2359
StdCSect Z	0.8782	1.5246	-1.0099
Olasılık	0.2713	0.1248	0.2396

Tablo 5 incelendiğinde, (-5, +5) olay aralığında pozitif getiri sayısının 305, negatif getiri sayısının ise 307 olduğu görülmektedir. Pozitif getirilerin 229 tanesini olumlu denetim görüşü, 76 tanesini ise şartlı denetim görüşü oluşturmaktadır. Negatif getirilerin ise 218 tanesini olumlu denetim görüşü oluştururken, 89 tanesini ise şartlı denetim görüşü oluşturmuştur. (-5, +5) olay aralığında da istatistiksel olarak anlamlı bir getiri elde edilmemiştir. (-1, +1) olay aralığında pozitif getiri sayısı 300, negatif getiri sayısının ise 312 olduğu görülmüştür. Pozitif getirilerin 224 tanesini olumlu denetim görüşü, 76 tanesini ise şartlı denetim görüşü oluşturmaktadır. Negatif getirilerin ise 223 tanesini olumlu denetim görüşü oluştururken, 89 tanesini ise şartlı denetim görüşü oluşturmuştur. Çalışmanın (-1, +1) olay aralığından elde edilen sonuçlara göre, olumlu denetim görüşü sonrası hisse senedi getirileri üzerinde 0,10 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıktığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre bağımsız denetim görüşünün hisse senedi getirileri üzerine etkisi (-10, +10) ve (-5, +5) olay aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir. (-1, +1) olay aralığında ise, olumlu denetim görüşünün hisse senedi getirileri üzerinde kısa süreli de olsa anormal getiriye



sebepler olduğu ve bu sonucun %10 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıktığı görülmektedir.

#### 4. Sonuç

Bağımsız denetimin amacı, finansal tablo kullanıcılarına, kamuya ve en önemlisi yatırımcılara güvenilir ve doğru bilgiler sunulmasını sağlamaktır. Yatırımcıların işletmenin mevcut durumu ve sürekliliği hakkında bilgiye ihtiyaç duyması ve bu bilginin güvenilir ve tarafsız hazırlanması bağımsız denetimin önemini ortaya koymaktadır.

Başarılı bir yatırımcının hisse senetlerine yatırım yaparken hisse senedi getirilerine etki eden faktörleri gözetmesi gerekir. Bu çalışmada, bağımsız denetim görüşlerinin açıklandığı tarihin öncesi ve sonrasında hisse senedi getirilerine bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, yatırımcılar bağımsız denetim görüşü açıklama tarihinde ve (-10, +10) olay aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir getiri elde edememişlerdir. Bu nedenle, bağımsız denetim görüşünün, yatırımcıların karar alma süreçlerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, etkin piyasa hipotezi formlarından olan yarı-güçlü formda etkinliğin, çalışmanın kapsamındaki firmalar ve dönem kısıtıyla, BİST için geçerli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bağımsız denetim görüşünün hisse senedi getirisine (-10, +10) olay aralığında bir etkisinin olmaması  $H_1$ ,  $H_{1-a}$  ve  $H_{1-b}$  hipotezlerini desteklememektedir. Bağımsız denetim görüşünün hisse senedi getirileri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu, literatürdeki (Ameen, vd. , 1994; Martinez, vd. , 2004; Al-Thuneibat, vd. , 2008; Tahinakis, vd. , 2010; Moradi, vd. , 2011; Anvarkhatibi, vd. , 2012; Wickramasingha ve Nanayakkara, 2015; Ercan ve İşseveroğlu, 2016) çalışmalarıyla paralellik göstermiştir.

Bağımsız denetim görüşünün hisse senedi getirisine (-10, +10) olay aralığında etkisinin olmadığı gözlemlendikten sonra inceleme dönemine ek olarak (-5, +5) ve (-1, +1) olay aralıklarının etkisi de araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, (-5, +5) olay aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir getiri elde edilmezken; (-1, +1) olay aralığında olumlu denetim görüşünün hisse senedi getirileri üzerinde 0,10 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, bağımsız denetim görüşünün kısa süreli de olsa anormal getirilere sebep olduğunu göstermektedir.

Bağımsız denetim görüşünün hisse senedi getirileri üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın, Türkiye’de sınırlı sayıda bulunan çalışmalara ek olarak literatüre katkı sağlaması ve yatırımcılara, bağımsız denetim görüşlerinin karar alma süreçlerindeki değerlendirmeleri konusunda yol göstermesi beklenmektedir.

### Kaynaklar

- Al-Thuneibat, Ali A.; Khamees, Basheer Ahmad; Al-Fayoumi, Nedat A. (2008), "The Effect Of Qualified Auditors' Opinions On Share Prices: Evidence From Jordan", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23, No.1: 84-102.
- Ameen, Elsie C.; Chan, Kam; Guffey, Daryl M. (1994), "Information Content of Qualified Audit Opinions for Over The Counter Firms" *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol.21, No.7: 997-1011.
- Anvarkhatibi, Saeid; Safashur, Mohammadreza; Mohammadi, Jamal (2012), "The Effect of Auditors Opinions on Shares Prices and Returns in Tehran Stock Exchange", *Research Journal of Management Sciences*, Vol.1, No.1: 23-27.
- Ayanoğlu, Yıldız; Yılmaz, Abdulhamithan (2016), "TFRS'ye Uyumlu Finansal Tablolara Geçiş ve Oran Analizine Etkisi, Maden Sektörü Örneği" *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, C.2, S.2: 41-66.
- Aygören, Hakan; Uyar, Süleyman (2007), "İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) Denetim Görüşlerinin Hisse Senedi Getirileri Üzerine Etkisi", *İMKB Dergisi*, S.36: 31-52.
- Boehmer, Ekkehart; Masumeci, Jim; Poulsen, Annette B. (1991), "Event-Study Methodology Under Conditions Of Event-Induced Variance", *Journal of Financial Economics*, Vol.30, No.2: 253-272.
- Bozkurt, İbrahim; Öksüz, Sezer; Karakuş, Rifat (2015), "Finansal Tablo İlanlarının Hisse Getirileri Üzerindeki Etkisi: BİST'de Ampirik Bir Uygulama", *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, C.29, S.103: 113-140.
- Brown, Stephen J.; Warner, Jerold B. (1980), "Measuring Security Price Performance", *Journal of Financial Economics*, Vol.8, No.3: 205-258.
- Chen, Charles J.P.; Su, Xijia; Zhao, Ronald (2000), "An Emerging Market's Reaction to Initial Modified Audit Opinions: Evidence from The Shanghai Stock Exchan", *Contemporary Accounting Research*, Vol.17, No.3: 429-455.
- Chen, Kevin C.W.; Church, Bryan K. (1996), "Going Concern Opinions and the Market's Reaction to Bankruptcy Filings", *The Accounting Review*, Vol.71, No.1: 117-128.
- Dodd, Peter; Warner, Jerold B. (1983), "On Corporate Governance : A Study of Proxy Contests", *Journal of Financial Economics*, Vol.11, No.1-4: 401-438.
- Ercan, Cuma; İşseveroğlu, Gülsün (2016), "Olumlu Denetçi Görüşünün Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi: Borsa İstanbul Örneği", *Akademik Bakış Dergisi*, S.55:630-639.
- Erol, Mikail; Aslan, Muhsin (2017), "Uluslararası Muhasebe ve Denetim Standartlarının Gelişmesi", *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, S.12: 55-86.
- Fama, Eugene F. (1970), "Efficient Capital Markets A Review of Theory and Empirical Work", *The Journal of Finance*, Vol.25, No.2: 383-417.
- Firth, Michael (1978), "Qualified Audit Reports: Their Impact on Investment Decisions", *American Accounting Association*, Vol.53, No.3: 642-650.
- Fleak, Sandra K.; Wilson, Earl R. (1994), "The Incremental Information Content of The Going-Concern Audit Opinion", *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol.9, S.1: 149-169.
- Hoti, Arbër H.; Ismajli, Hysen; Ahmeti, Skender; Dërmaku, Arben (2012), "Effects of Audit Opinion on Stock Prices: The Case of Croatia and Slovenia", *Euro Economica*, Vol.31, No.2: 75-87.
- Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, "Bağımsız Denetim Kuruluşları Listesi", <http://denkur.kgk.gov.tr/>, (Erişim : 10.12.2018).
- Kara, Suat (2015), "Denetim Görüşlerinin Hisse Senedi Anormal Getirileri Üzerine Etkisinin 2009-2014 Yılları Bazında Ölçülmesi", *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, C.8, S.2: 137-152.
- Kepekçi, Celal (2000), *Bağımsız Denetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kolari, James W.; Pynnonen (2011), "Nonparametric Rank Tests For Event Studies", *Journal of Empirical Finance*, Vol.18, No.5: 953-971.
- Mackinlay, A.Craig (1997), "Event Studies in Economics and Finance", *Journal of Economic Literature*, Vol.35, No.1: 13-39.
- Martinez, Maria Consuelo Pucheta; Martinez, Antonio Vico; Benau, Maria Antonia Garcia (2004), "Reactions of the Spanish Capital Market to Qualified Audit Reports", *European Accounting Review*, Vol.13, No.4: 689-711.
- McWilliams, Abigail; Siegel, Donald (1997), "Event Studies in Management Research: Theoretical and Empirical Issues", *The Academy of Management Journal*, Vol.40, No.3: 626-657.
- Mikkelsen, Wayne H.; Partch, M.Megan (1986), "Valuation Effects of Security Offerings and The Issuance Process", *Journal of Financial Economics*, Vol.15, No.1-2: 31-60.
- Moradi, Mehdi; Salehi, Mahdi; Rigi, Mehrolah; Mohsen Moeinazade (2011), "The Effect of Qualified Audit Report on Share Prices and Returns: Evidence of Iran" *African Journal of Business Management*, Vol.5, No.8: 3354-3360.
- Patell , James M. (1976), "Corporate Forecasts of Earnings Per Share and Stock Price Behavior: Empirical Test", *Journal of Accounting Research*, Vol.14, No.2: 246-276.
- Resmi Gazete, 1987, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/19663.pdf>, (Erişim: 25.12.2018).
- Resmi Gazete, 2013, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/06/20130628-17.htm>, (Erişim:25.12.2018).
- Ryngaert, Michael; Netter, Jeffrey (1990), "Shareholder Wealth Effects of The 1986 Ohio Antitakeover Law Revisited: Its Real Effects", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.6, No.1: 253-262.
- Tahinakis, Panayiotis; Mylonakis, John; Daskalopoulou, Evaggelia (2010), "An Appraisal of The Impact of Audit Qualifications on Firms' Stock Exchange Price Fluctuations", *Journal Name Enterprise Risk Management*, Vol.1, No.1: 86-92.
- Ulusoy, Yasin (2007), *Bağımsız Dış Denetim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Vaziri, Alireza; Azadi, Kayhan (2017), "The Impact of Audit Reports on Financial Information Content", *International Journal of Economics and Financial Issues*, C.7, S.3: 304-308.
- Wickramasingha, S.R.M.; Nanayakkara, K.G.M. (2015), "The External Auditor's Opinions and The Stakeholders' Purposes: An Empirical Analysis in Sri Lanka", *Kelaniya Journal of Management*, Vol.4, No.1: 31-49.

## Extended Summary

**The Effects of Independent Audit Opinion on Stock Returns: Case of Borsa İstanbul**

In the independent audit, the financial statements are evaluated and the results obtained through the audit report are shared with the public. After the audit, the auditor gives four different opinions while explaining his results to the public. These types of views are; positive opinion, negative opinion, conditional opinion and refrain from expressing opinion. Audit reports and opinions released to the public after the audit may affect investors' decisions. Because these reports provide information to the investors about the companies. Investors can re-evaluate their assets with this information.

There are many factors that affect investors' investment decisions. These factors emerge in the form of rates obtained from the financial statement items, historical price data, and information about the firm, either publicly disclosed or not disclosed. In his study, Fama (1970) mentioned three types of effectiveness forms while expressing the Efficient Market Hypothesis, which includes explanations that all available information is fully reflected in stock prices. The first is effectiveness in weak form, which defends that no extra returns can be obtained from historical price data. The latter is called effectiveness in a semi-strong form and implies that no extra return can be obtained from both past prices and publicly disclosed information. The third is effectiveness in strong form. According to the effectiveness of the strong form, he argues that there will be no extra earnings from past prices, information disclosed to and disclosed to the public, and not disclosed to the public. Independent audit opinions are a criterion that can affect investors' investment decisions, as they are an important assessment of the company's financial statements.

The purpose of this study is to investigate the effect of independent audit opinions, which are considered as one of the criteria affecting investment decisions, on stock returns. For this purpose, in the research, the change in the return obtained by the investors in the days around the date of disclosure of audit opinion ( $t + 10$ ,  $t$ ,  $t - 10$ ) in BIST was tested. The research problem has been tested with the help of the following hypotheses whether there is a change in stock returns before and after the independent audit opinion is announced (in the event range of  $-10$ ,  $+10$ ) and therefore whether stock returns are affected statistically.

H<sub>1</sub>: Independent audit opinion has an impact on stock returns.

H<sub>1a</sub>: Positive independent audit opinion has a positive effect on stock returns.

H<sub>1b</sub>: Conditional independent audit opinion has a negative effect on stock returns.

In the study, firms operating continuously between 2009 Q2 and 2018 Q1 are selected in BIST-ALL index. Among the 234 firms operating in the relevant period, the data of 18 firms publishing an independent audit report quarterly were used. It is seen that one of these 18 companies withdrew from BIST after 2015. Therefore, 612 audit opinions of 17 companies were used. 11 of these companies operate in the banking sector, 1 in real estate investment trusts and 5 in the manufacturing sector. Independent audit opinion data was obtained from Public Disclosure Platform (PDP). The stock end-of-day closing prices used to calculate stock returns are taken from BIST daily bulletins. A total of 21 days of stock closing price was compiled for each audit opinion, 10 days before, on the day of the event and 10 days after, and study data was created.

In this study, it is examined whether independent audit opinions have an effect on stock returns. This effect was investigated by applying the Event Study Method, Patell Z-Statistic and Standardized Cross-Sectional Test (StdCsect) tests. Due to the large number of observations ( $n > 100$ ), the Patell-Z test was preferred. The event study method is an econometric method used to measure the abnormal responses of the markets to the events, which allows to measure the impact on stock prices within a given event range. Event study is one of the methods frequently used in the literature to examine the effect of a particular event day on stock returns. In this method, firstly, the expected returns of the stock returns are calculated and the differences between the returns are analyzed. Fixed average returns model was used in the calculation of expected returns in the study. In the event study method, it is important to determine the event time and the event window. Long selection of the event window may decrease the power of the study statistically and may cause misinterpretation of the significance of the event. For this reason, the range of events accepted in the literature ( $-10$ ,  $+10$ ) was chosen.

According to the results obtained from the research, investors were not able to obtain a statistically significant return on the date of independent audit opinion disclosure and the event range ( $-10$ ,  $+10$ ). Therefore, it is concluded that the independent audit opinion has no effect on investors' decision-making processes. This result shows that the effectiveness of the semi-strong form, which is one of the effective market hypothesis forms, is valid for BIST, with the firms in the scope of the study and the period restriction. Therefore, the fact that the independent audit opinion has no effect on stock return ( $-10$ ,  $+10$ ) in the event range does not support the hypotheses of the study. Then, in addition to the examination period, the effects of ( $-5$ ,  $+5$ ) and ( $-1$ ,  $+1$ ) event intervals were also investigated. According to the results obtained, while ( $-5$ ,  $+5$ ) no statistically significant returns were obtained in the event range; It was observed that the positive audit opinion ( $-1$ ,  $+1$ ) had a statistically significant effect on the stock returns at the 0.10 confidence level. This result shows that the independent audit opinion causes abnormal returns, even for a short time. This study is expected to guide domestic and foreign investors in evaluating independent audit opinions in decision-making processes.

## Bir Araştırma Nesnesi Olarak Habis Sorunlar ve Kamu Yönetimi Disiplini

Abdullah Uzun<sup>1</sup>

### Bir Araştırma Nesnesi Olarak Habis Sorunlar ve Kamu Yönetimi Disiplini

#### Öz

Siyasiler ve kamu yöneticileri günümüzde çok karmaşık ve çözümü zor olduğu için habis olarak nitelendirilen bir takım sorunlarla uğraşmaktadır. Ortaya çıkışı ve gelişiminin ilk yılları zamanın büyük sorunlarına bir yanıt olarak görülen kamu yönetimi disiplinine de 21. yüzyılın habis sorunlarının çözümü noktasında büyük bir rol düştüğüne yönelik görüşler söz konusudur. Bu çalışmada literatürdeki çeşitli çalışmalar ve tartışmalar ışığında bir araştırma nesnesi olarak habis sorunlar bağlamında kamu yönetimi disiplini değerlendirilmiştir. Disiplinin gerek uygulayıcılara yol gösterici doğasından gerekse de koordinasyona, işbirliğine, ortaklığa, birlikte üretmeye yönelik sahip olduğu zengin teorik literatür sayesinde habis sorunların çözümüne önemli katkılar sağlama potansiyeline sahip olmasına rağmen habis sorunlara olan akademik ilginin az olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi Disiplini, Habis Sorunlar, Kamu Yönetimi Araştırmaları

### Wicked Problems as a Research Objective and Public Administration Discipline

#### Abstract

Currently, politicians and public administrators are dealing with some issues which are called “wicked problems” since they are very complex and difficult to solve. According to some, the public administration, which emerged as a panacea for the significant problems of its time, has a major role in solving wicked problems of 21st century. In this study, in the light of various studies and discussions in the literature, the public administration discipline is evaluated in the context of wicked problems as a research object. Although the discipline has the potential to make significant contributions to the solution of wicked problems through both its guiding nature for practitioners and the rich theoretical literature of co-ordination, cooperation, partnership and co-production, it has been observed that there is not enough academic interest on the wicked problems.

**Keywords:** Public Administration Discipline, Wicked Problems, Public Administration Research

### 1. Giriş

Kamu yönetimi disiplininin uzun zamandır bir kimlik krizi yaşadığı vurgulanmaktadır. Kimlik tartışmalarının ana gündemini disiplinin inceleme nesnesi ve diğer disiplinlerle ilişkileri oluşturmaktadır. Nesne tartışmaları kamu yönetimi disiplininin analiz düzeyinin ne olması gerektiği sorusu üzerinden şekillenmektedir. “Hükümet aygıtı olarak görülen kamu yönetiminin teknik sorunları ile ilgilenen mikro düzey bir analiz mi?” yoksa “devleti ve toplumu etkileyen, şekillendiren büyük sorunlarla veya güçlerle ilgilenen makro düzey bir analiz mi?” ikilemi bu tartışmalarda odak noktayı oluşturmaktadır. Yine disiplinin “diğer disiplinlerden soyutlanmış bir disiplin mi?” yoksa “disiplinler arası bir disiplin mi” olması gerektiği noktasında da bir tartışma yaşanmaktadır. Süregelen bu tartışmaların etkisiyle bugün farklı şekillerde de olsa, üniversitelerde ve araştırma enstitülerinde disiplinin doğası ve geleceğine şüphe ile bakılmaktadır (Pollitt, 2014: 2).

Kamu yönetimi disiplini bağlamında nesne tartışmaları yaşanmakla birlikte disiplin özellikle 1980 sonrası işletme yönetimine yakınlaşarak inceleme nesnesi olarak kamusal örgütlere ve onların teknik sorunlarına yoğunlaşmıştır. Bu eğilimin sebebi 1980’lerdeki hükümetlerin ve kamu sektörünün yüzleştiği ekonomik kaynaklı sorunlara yönelik çözüm arayışları ve bu doğrul-

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, KTÜ İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü. abduhuzun@ktu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-8657-4587>

tuda kamu yönetiminin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması gereğinin bir yansıması olarak gösterilmektedir. Fakat günümüzde kamu sektörü ve yöneticileri küresel nitelik gösteren ve habis (wicked) olarak adlandırılan iklim değişikliği, demografik dönüşümler (nüfus yaşlanması, nüfus artışı gibi), terör ve güvenlik, göç ve mülteci sorunları, yoksulluk gibi çok karmaşık nitelikte olan ve çözümü çok zor sorunlarla uğraşmaktadır. 21. yüzyılın büyük sorunları olarak görülen bu sorunlara kamu yönetimi disiplininin ne ölçüde ilgi gösterdiği ya da göstermesi gerektiği son yıllarda tartışılmaktadır.

Bu çalışmada literatürdeki teorik tartışmalar ve çeşitli araştırmalar ışığında bir araştırma nesnesi olarak habis sorunlar bağlamında kamu yönetimi disiplini değerlendirilmiştir. Çalışmada ilk olarak bir araştırma nesnesi olarak habis sorunlar ve disiplinin habis sorunlara ilgi düzeyine değinilmiş, daha sonra da disiplinin habis sorunların çözümüne nasıl katkılar sağlayabileceği ve bu katkıları hangi inceleme yöntemleri ile yapabileceği sorularına cevap aranmıştır.

## 2. Bir Araştırma Nesnesi: Habis Sorunlar

İlk defa Rittel ve Webber (1973) tarafından kavramlaştırılan habis sorunlar, kesin bir tanımı olmayan, çok karmaşık ve çözülmesi zor, değişken nitelikte olan, üzerinde uzlaşılması güç sorunları ifade eder. Rittel ve Webber iki tür sorundan bahsetmiştir. İlki, basit olarak da adlandırılabilir uysal (tame) ya da iyi huylu (benign) sorunlardır. Bu sorunlar bir matematik probleminin öğelerinin açıkça tanımlanabilir olması ve çözümlerin doğrulanabilir olması anlamında bilim ve mühendislik tarafından ele alınan çözümlenebilir sorunlardır. İkincisi habis sorunlardır. Habis sorunlar genellikle "kötü olarak tanımlanan", modern dünyanın sosyal sorunlarıdır. Bilimsel ölçütler yerine politik yargılara dayanır. Bu anlamda, en büyük kamu politikası sorunları habistir (Rittel ve Webber, 1973: 160). Yani açık ve anlaşmaya varılmış bir çözüme doğal olarak dirençlidirler.

Rittel ve Webber (1973: 161-167) habis sorunların özelliklerini 10 maddede şu şekilde ifade etmektedir:

- Habis bir sorunun açık ve net bir ifadesi yoktur, yani sorunun tanımlanması ve kapsamı tartışılmaktadır.
- Habis sorunu durdurma kuralı, yani kesin bir çözüm yoktur.
- Habis sorunlara yönelik çözümler doğru ya da yanlış değil, paydaşların gözlerinde iyi ya da kötü olarak görülürler.
- Habis bir sorunu ivedilikle ve nihai şekilde çözecek bir test ya da uygulama bulunmamaktadır.
- Habis bir soruna yönelik her çözüm ya da girişim "tek adımlı operasyon"dur; sonuçlar kolayca geri alınamaz ve deneme-yanılma yoluyla öğrenme fırsatı yoktur.
- Habis sorunlar ne net bir potansiyel çözüm setine, ne de plana dâhil edilmek için iyi bir şekilde tanımlanmış herkesçe kabullenilebilir işlem setlerine sahiptir.
- Her habis sorun aslında yegânedir.
- Her habis sorun, başka bir sorunun belirtisi olarak düşünülebilir.
- Habis bir sorunu simgeleyen paradoksların varlığı sayısız yolla açıklanabilir.
- Plancının "yanlış olma hakkı" yoktur, yani başarısız olan deneyimlere ya da girişimlere karşı kamuoyu toleransı yoktur.

“Megatrendler” (Pollitt, 2017) ya da “büyük güçler” (Roberts, 2014) olarak da nitelendirilen habis sorunlar günümüzde karar alıcıların ve kamu yöneticilerinin yüzleşmek ve çözüm üretmek durumunda kaldığı, kamu sektörü için çok yönlü ve yaygın etkilere sahip olan ve tek bir kamu kurumu tarafından çözülemez karmaşık nitelikte sorunlardır. İklim değişikliği, demografik değişimler, teknolojik dönüşümler, terörizm, göç ve mülteci sorunları, hızlı kentleşme gibi sorunlar bu kapsamda nitelendirilmektedir. Örneğin, iklim değişikliği çoklu nedensel faktörlere dayanması, sorunun doğası ve en iyi çözümünün ne olabileceği noktasında çeşitli kesimler arasında yüksek düzeyde anlaşmazlıklar içermesi bağlamında bir habis sorun olarak görülmektedir (APSC, 2007).

Karar alıcılar ve uygulayıcılar habis sorunlarla mücadelede kamu sektörünün kapasitesini ve etkinliğini artırmak için çeşitli strateji ve süreçler tasarlamakla aktif bir şekilde uğraşmaktadır (Head ve Alford, 2015: 15). Fakat bu sorunlarla mücadele etmeyi yalnızca karar alıcıların veya uygulayıcıların sorumluluğuna vermek yeterli olmayacaktır. Habis sorunlara herkesin kabul edebileceği çözüm yolları bulmada ortaklıklar, işbirlikleri ve koordineli çalışmalar sonucu paydaşlar arası bilgi paylaşımı ve ortak amaçlar geliştirme faydalı bir yaklaşım tarzı olmaktadır (Head, 2010: 11). Bu doğrultuda kamu sektörü dışındaki kamusal sorunların çözümünde bir paydaş olarak görülen özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılara da önemli görevler düşmektedir. Fen bilimleri ve sosyal bilimler dâhilinde birçok disiplin içerisinde bu sorunların çözümü ile ilgili yapılacak araştırmalar karar alıcı, uygulayıcı ve çeşitli paydaşlara yol göstermektedir. İşte bu noktada kökeni ve gelişimi bu habis nitelikte sorunlara bir yanıt olan kamu yönetimi disiplinine de büyük bir rol düştüğü yadsınamaz bir gerçektir.

### **3. Kamu Yönetimi Disiplininin Bir Araştırma Nesnesi Olarak Habis Sorunlara İlgisi Ne Düzeydedir?**

1920 ile 1970 yılları arasında önde gelen birçok kamu yönetimi araştırmacısının ana gündem maddesi olan habis sorunların günümüzde kamu yönetimi disiplini dâhilinde yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu tarafından gündem dışı bırakıldığı ifade edilmektedir (Pollitt 2016, 2017; Raadschelders, 2011; Roberts, 2017; Head ve Alford, 2015). Kamu yönetimi disiplininin ana araştırma nesnesi örgüte ve örgütün içsel sorunlarına kaymış, idari ve teknik sorunlara çözüm arayışlarına yoğunlaşmıştır. Bu noktada ana odak stratejik yönetim, hesap verebilirlik, performans yönetimi, kalite yönetimi, yalınlık gibi moda teknikler olmuştur. Bunlara ek olarak son yıllarda yönetim, ağırlık, şeffaflık, kamu değeri gibi soyut kavram ve modellemeler de alanda geniş yer tutmaktadır. Siyasiler ve kamu yöneticileri bugün habis sorunlarla karşı karşıya iken, kamu yönetimi disiplinin köklerine geri dönerek çağdaş politik-araçsal sistemlerin uğraşması gereken büyük sorunları ele alması için bir ihtiyaç söz konusudur (Laegreid, 2017: 592).

Kamu yönetimi disiplininin habis sorunlara olan ilgisizliği çeşitli araştırmalarla da ortaya konulmuştur. Raadschelders ve Lee (2011), kamu yönetimi alanında prestijli dergiler arasında yer alan PAR (Public Administration Review)'da 2000-2009 yılları arasında yayımlanan makaleleri inceleme konuları ve kullanılan metodolojileri bağlamında değerlendirdikleri çalışmalarında, kamu yönetiminin darca tanımlanarak istatistiksel ve ampirik metotların uygulandığı bir bilim haline getirildiği, kamu yönetimi araştırmalarının pratik ile olan bağının koparıldığı ve hükümetlerin yüz yüze olduğu büyük sorunlara yönelmediği sonucuna ulaşmışlardır.

Yine Pollitt (2017), 2015-16 yılları arasında kamu yönetimi alanında en fazla etki faktörüne sahip Governance, the International Public Management Journal (IPMJ), the Journal of Public Administration Research and Theory (JPART), Public Administration, Public Administration Re-

view (PAR) or Public Management Review (PMR) gibi dergilerde yayımlanan makaleleri incelediği çalışmada, araştırmaların çoğunun soyut kavramlar (“kamu hizmeti motivasyonunun ölçülmesinde sosyal arzulanabilirlik”, “çok düzlemli yönetimde karar verme kalıpları”, “kendini örgütlenme ve hükümetin rolü” gibi) ya da çok spesifik ilişkilere (“Bilim adamları performans dayalı teşviklere nasıl tepki veriyorlar?” “Ortak bağlamda komite denetimi: Kuzey İrlanda örnek bir çalışma” gibi) odaklandığını ifade ederek, kamu yönetimi araştırmalarının iklim değişikliği, demografik ve teknolojik değişimler ve mali sıkıntılar gibi karar alıcıların ve yöneticilerin her gün uğraşmak zorunda oldukları gerçek sorunlardan daha da uzaklaştığını belirtmektedir. Yazar bu ilgisizliğin sebebi olarak, her yerde aynı derecede olmasa da özellikle son yirmi yılda Kuzey Amerika ve Batı Avrupa’daki kamu yönetimi disiplini camiasının daha ölçümcü, daha rekabetçi, daha profesyonel ve daha uzmanlaşmış hale gelmesini göstermektedir. Prestijli dergilerde popüler teorileri veya kavramları ele almayan, düzgün metodu olmayan yayınlara bu sebeplerden ötürü yer verilmemektedir. Böylece akademik dünya ve çözüm aranan sorunlarla boğuşan gerçek dünya arasındaki bağ koparılmaktadır (Pollitt, 2017: 560-63).

Aslında kamu yönetimi disiplininin doğuşu ve gelişiminin ilk yılları o döneme özgü büyük sorunlar veya toplumsal, ekonomik, demografik ve siyasi gelişmelerle açıklanmaktadır. Kamu yönetimi disiplininin kökenlerinin 19. yüzyılın sonlarında Amerika ve Kıta Avrupa’sında hızlı sanayileşme, kentleşme, nüfus patlaması vb. nedenlerin yol açtığı devlet müdahalesine yönelik toplumsal beklentilerde yattığı söylenebilir (Raadschelders, 2011: 140). Nitekim Roberts (2017) ABD bağlamında 1900’lü yılların ilk yarısını iç ve dış ilişkilerden kaynaklı olağanüstü bir çalkantı dönemi olarak adlandırarak kamu yönetimi disiplininin gelişimini ABD ekonomisinin 1920’ler boyunca maruz kaldığı ekonomik sıkıntılar, 1930’ların ortalarında ABD’nin Orta Batı’sının iklim değişikliğinin etkileri ile harap olması, milyonlarca insanın grip ve çocuk felci salgınına maruz kalması, ABD’de kırsal kesimden şehirlere ve geri kalmış Güney’den endüstrileşmiş Kuzey’e milyonlarca kişinin göç etmesi, sosyal ve politik ilişkilerin ulaştırma ve iletişim teknolojilerindeki bir devrim tarafından desteklenmesi, ABD’nin İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra SSCB ile ayrıca Soğuk Savaş dönemine girmesi gibi olaylara ve gelişmelere bağlamaktadır. Bu dönemde kamu yönetimi disiplinindeki bilim adamları, bu gelişmelerin etkisiyle ABD’nin ve kamu yönetimi kurumlarının gerek iç yapısında gerekse de dış ilişkilerinde daha sağlıklı işleyebilmesi için nasıl yenilenmesi gerektiğini incelemişlerdir. Yine Roberts, 1950’li ve 60’lı yıllardan itibaren kamu yönetiminin klasik olarak adlandırılacak bu bakış açısının ve ilgi alanının kaybolmaya başladığını, disiplinin devlet ve onun sosyal ve ekonomik koşullarla ilişkisini ihmal ettiğini ifade etmiştir.

1970’li ve 80’li yıllarda ise kamu yönetiminin klasik modeli (Public Administration-PA) yerini işletmeciler kamu yönetimine (Public Management-PM ya da NPM) bırakmaya başlamıştır. Fakat kamu işletmeciliği uygulamaları habis sorunlarla uğraşma konusunda çok uygun bir model olmamıştır (Head ve Alford, 2015: 719). Aslında işletmeciler modelin ortaya çıkışı 1970’lerdeki refah devleti anlayışının ortaya çıkardığı bir takım sıkıntılara ve ekonomik dalgalanmalara bağlanmaktadır. 1970’lerde ve 80’lerde bazı siyasi liderler, devletin “aşırı” yükünü azaltmaya ve hükümetlerin geniş bir yelpazedeki büyük meseleleri ele alma kapasitelerine ilişkin toplumsal beklentileri azaltmaya çalışmışlardır (Head ve Alford, 2015: 714). Bu doğrultuda hükümetlerin ilgisi kamu yönetimi aygıtını daha rasyonel, etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmaya kaymıştır. Kamu yönetimi disiplini de işletmeciler bakış doğrultusunda hükümetlerin bu ilgisine veya bakış açısına hizmet edecek şekilde kamu yönetimini sosyal ve politik boyutlarından soyutlayarak analizini idare ile sınırlı tutmuş, örgüt-işletme boyutunda dar bir çerçevede sıkışıp kalmıştır (Güler, 1994; Aksoy, 2012).

Aynı gelişim çizgisi Türkiye'deki kamu yönetimi disiplini bağlamındaki çalışmalar için de söylenebilir. Türkiye'de kamu yönetimi disiplininin çekirdeği daha başlangıçta devlet bürokrasisi ya da idare olarak tanımlanmıştır (Güler, 1994). Kamu yönetimi disiplinine verilen temel rol devletin idari aygıtının daha da modernleştirilmesi, daha etkin çalışmasını sağlayacak ya da temel sorunlarının çözümlenmesine yönelik bilgi birikimini sağlamasıdır. 1980 sonrası işletme bilimine yakınlaşma ile birlikte örgüt odaklı çalışmalar daha belirgin hale gelmiştir. Bu dönemde toplam kalite yönetimi, kaliteli hizmet sunumu, esneklik, ekonomiklik, performans, rekabet, şeffaflık, yönetimde özel sektöre ve sivil toplum kuruluşlarına açıklık olarak iyi yönetim gibi konular sıkça işlenir olmuştur (Zengin, 2007: 87). Nitekim Berkman (2009), 1968 -1987 yılları arasında Amme İdaresi Dergisi'nin yirmi cildinde yayınlanan toplam 503 makaleyi çeşitli açılardan incelediği araştırmasında, konuları bakımında yönetimin yapısal ve yasal yönleri ile örgüt kuramı ile personel yönetimi makalelerinin çoğunlukta olduğunu tespit etmiştir.

Özellikle son yıllarda Türkiye'deki siyasi liderler ve kamu yöneticilerinin de küresel nitelik taşıyan habis sorunlarla mücadele etmek zorunda kaldığı aşikârdır. Örneğin iklim değişikliği bunlardan biridir. İklim değişikliği ile ilgili bazı önemli raporlarda (IPCC, 2013 gibi), Türkiye'nin dünyada iklim değişikliğinden en çok etkilenecek kırılgan bölgelerden biri olan Akdeniz Havzası'nda yer aldığından dolayı yakın gelecekte su kıtlığı, çölleşme veya bazı bölgelerde sel taşkınları, heyelanlar gibi sorunlarla karşılaşabileceğinden söz edilmektedir. Bu yıkıcı etkiler başta enerji üretimi, tarım ve hayvancılık olmak üzere birçok sektörde çeşitli olumsuzluklara neden olmaktadır ya da olacaktır. Yine 2011 yılından itibaren Suriye'deki iç savaş neticesinde Türkiye büyük miktarlarda göç alan bir ülke olmuştur. Günümüzde milyonlarca göçmen ve mültecinin neden olduğu nüfus artışı ile beraber kamu yönetimi işsizlik, barınma, düzensiz kentleşme, yoksulluk, eğitim, sağlık gibi çeşitli sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaktadır. Yine her ne kadar bugün için pek önemli görülmesi de Türkiye'de nüfusun yaşlanması, bağımlılık oranlarının yükselmesi, doğum sayısının azalmasıyla ölüm sayısının artması, nüfus artış hızının sürekli olarak azalması gibi demografik dönüşümler söz konusudur. Bu dönüşümlerin bir sonucu olarak orta ve uzun vadede toplam nüfusun ve özellikle de işgücü nüfusunun azalması eğitim, çalışma hayatı, sosyal güvenlik, sağlık gibi sosyal, ekonomik süreçlere şimdiden tedbir alınması gereken olumsuz etkilere neden olacaktır (Eryurt vd., 2013: 154). Bunlar dışında siber güvenlik, terör, yoksulluk, işsizlik, çocuk istismarı, kadına şiddet gibi bir takım sorunlar da sayılabilir.

Türkiye bu sorunlarla karşı karşıya iken acaba Türk kamu yönetimi disiplini geleneksel olarak dar bir çerçevede idareyi ele almaktan sıyrılıp habis sorunlara yeterince ilgi göstermekte midir? Bu sorunun cevabı detaylı bir araştırmayı gerektirecek başka bir çalışmanın konusunu teşkil etmekle birlikte yine de kamu yönetimi disiplini açısından Türkiye'deki en prestijli dergilerde yayınlanan makale konularına bakılarak bir fikir yürütülebilir. Nitekim Raadschelders ve Lee (2011) ile Pollitt (2017) kamu yönetimi disiplininin ilgi alanına ilişkin söylemlerine PAR gibi en prestijli dergilerde yaptıkları araştırmaları kanıt göstermektedir. Yine Berkman (2009) Amme İdaresi Dergisi'nde yapmış olduğu araştırma ile kamu yönetimi disiplinine ilişkin bir çıkarımda bulunmuştur. Dolayısıyla bu çalışmada da aynı zamanda SSCI bir dergi olan Amme İdaresi Dergisinde yayımlanan makalelerin konuları bağlamında incelenerek "habis sorunlara ilgi" hakkında bir çıkarımda bulunulabilir.

2011 ve 2019 yılları arası 8 ciltteki toplam 201 makale incelendiğinde ise habis sorunlara çözüm niteliğinde pratik araştırmaları içeren çalışmalara rastlanmamıştır. Çok az çalışmada ("Türkiye'de Nüfus ve Nüfus Politikaları: Öngörüler ve Öneriler" (Eryurt vd., 2013: 154), "Günü-



müz Mülteci Krizi: Arendtçi Bir Eleştiri” (Kocaoğlu, 2018) gibi) habis sorunlara değinilmekle birlikte pratiğe katkı sınırlı düzeyde kalmış ya da kamu yönetimi disiplininin bu tür sorunların çözümüne katkı sağlayacak teorik modellemelerinden yararlanılmamıştır. Dolayısıyla da Amme İdaresi Dergisi özelinde habis sorunlara ilginin az olduğu söylenebilir. Tabi ki bu, habis sorunlara ilişkin Türkiye’deki kamu yönetimi disiplini araştırmacıları tarafından hiç araştırma yapılmadığı anlamına gelmemektedir. Fakat Türkiye’de kamu yönetimi disiplini için en prestijli dergi olarak nitelendirilebilecek bir dergide habis sorunlarla ilgili makalelerin yer almıyor olması dikkat çekicidir. Tabi bu durum dergi yöneticilerinin de tutumundan kaynaklı olabilir.

Her ne kadar Amme İdaresi Dergisi özelinde yeterince ilgi olmasa da son yıllarda kamu yönetimi alanında düzenlenen Kamu Yönetimi Forumu (KAYFOR) ve Kamu Yönetimi Sempozyumu (KAYSEM) gibi bilimsel toplantılarla Türk kamu yönetimi camiasında habis sorunlara bir yönelme göze çarpmaktadır. Türk kamu yönetiminin yüzleşmek zorunda kaldığı habis sorunlara yönelik bilimsel toplantılara örnek olarak şunlar verilebilir:

- 2017 yılında düzenlenen KAYSEM 11 “Uluslararası Göç ve Mülteci Sorununun Çözümünde Kamu Yönetiminin Rolü”,
- 2017 yılında düzenlenen KAYFOR 15 “Dijital Çağda Kamu Yönetimi ve Politikaları”,
- 2019 yılında düzenlenen KAYSEM 13 “Uluslararası Siyaset Güvenlik Stratejileri Ve Kamu Yönetimi Politikaları”,

Bu toplantılar ilgili konular bağlamında akademisyenleri ve uygulayıcıları bir araya getirerek birbirlerini yakından tanıma fırsatı bulmalarına, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlama, kamu yönetimi akademisyenlerini bu sorunlara ilgi göstermeye yöneltme ve disiplinlerarası bir etkileşime ve çalışma ortamına olanak sağlaması bakımından oldukça etkili olmaktadır. Dahası belki de yakın gelecekte Türk kamu yönetimi disiplininde habis sorunlara yönelik önemli bir külliyatın oluşmasına katkı sağlayacaktır.

#### **4. Kamu Yönetimi Disiplini Habis Sorunların Çözümünde Nasıl Bir Katkı Sağlayabilir?**

Kamu yönetimi araştırmalarının habis sorunlarla ilgili çalışmalara veya tartışmalara katkısı olabileceği belirgin bir alan, politika uygulamalarıdır. Günümüzde hayata geçirilmeye çalışılan politikaların pratikte nasıl işleyeceklerini anlamak, tasarım ve uygulamaya yönelik alternatif yaklaşımların tartışılması için bir kanıt temeli oluşturmak adına ayrıntılı pratik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Pollitt, 2016: 22). Kamu yönetimi disiplini habis sorunlarla ilgili gerçekleşen örgütsel uygulamaları gözleme, modelleme ve teorileştirmeye yönelik çalışmalarla kanıt temelli politikaların oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Örneğin, göç ve mülteciler sorunu günümüz devlet yönetimlerinin başa çıkmak zorunda kaldığı en önemli küresel nitelikteki habis sorunlar arasındadır. Göçmen ve mültecilere uygulanacak politikalar, göçün ortaya çıkardığı eğitim, sağlık, barınma vb. sorunların çözümleri ve kurumsal düzenlemeler noktasında belirsizlikler, anlaşmazlıklar söz konusudur. Dolayısıyla sorun çok karmaşık ve çözülmesi zor bir boyutta yer almaktadır. Bu noktada merkezi ve yerel yönetimlere göçmen ve mültecilerin sorunlarının çözümüne yönelik kurumsal düzenlemeler noktasında büyük bir sorumluluk düşmektedir. Uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi, sosyoloji gibi bazı disiplinler göçün nedenleri, sonuçları ya da göç ve mülteci sorunu noktasında uluslararası anlaşmalar ya da anlaşmazlıklar vs. ile ilgilenmektedir. Fakat uygulama noktasında çok fazla şey söylememektedirler. İşte bu noktada pratiğe dönük kamu yönetimi araştırmaları yakın bir zamanda ciddi bir göç dalgasına maruz kalmış (Türkiye gibi) devletlerdeki karar alıcılara ve kamu yöneticilerine göç politikalarını etkin bir şekilde hayata geçirecek kurumsal düzenlemeler konusunda yardımcı

olabilir. Benzer şeyler ilkim değişikliği sorununa ilişkin de söylenebilir. İklim değişikliği ile ilgili birçok disiplin dâhilinde araştırmalar yapılmaktadır. Fakat yapılan araştırmaların çoğu iklim değişikliğine ilişkin uygulamalara çok az ya da oldukça basit bir teorileştirme ile değinmektedir (Pollitt, 2015: 184). Kamu yönetimi disiplini dâhilindeki araştırmalarla iklim değişikliğine ilişkin uluslararası anlaşmaları pratiğe dökecek veya iklim değişikliğinin zararlı etkileriyle ilgili azaltım ve uyum politikalarına yönelik yapılabilecek kurumsal düzenlemeler konusunda karar alıcılara ve uygulayıcılara yol gösterilebilir.

Kamu yönetimi disiplini özellikle koordinasyon, işbirliği, ortaklık ve birlikte yönetim vb. başlıklarda son 20-25 yıldır oluşturulan zengin bir teorik literatüre sahip olması sayesinde habis sorunların çözümü konusunda büyük bir katkı potansiyeline sahiptir. Çünkü daha önce ifade edildiği üzere habis sorunlar son derece karmaşık olan ve çözümü noktasında fikir ayrılıklarının yoğun olduğu sorunlardır. Habis sorunların zorlukları düşünüldüğünde, geleneksel sektörler, aktörler, hiyerarşik yapılar ve ilişkiler çözüm için yeterli olamamaktadır. Bu noktada gerek kamu kurumları arasında gerekse de kamu kurumları ile özel sektör, sivil toplum kuruluşları, gönüllü kuruluşlar gibi diğer aktörler arasında gerçekleştirilecek işbirliğine, ortaklığa ve koordinasyona dayalı ilişkiler ortak bir çözüme ulaşmada büyük bir önem taşımaktadır. İşte bu noktada kamu yönetimi disiplini teorisyenleri bunun en iyi şekilde nasıl yapılacağı konusundaki tartışmalara önemli ölçüde katkıda bulunabilir.

Bu koordinasyon veya ortaklık farklı düzeylerdeki veya sektörlerdeki kamu kurumları arasında gerçekleşebilir. Habis sorunlar ister uluslararası, ister ulusal isterse de yerel düzeyde olsun tek bir kurumun diğer kurumlardan kopuk bir şekilde ortaya koyduğu program ya da çalışmalarla çözülebilecek sorunlar değildir. Böyle bir yapıda her bir kurum soruna kendi bakış açısı ile yaklaşacak ve ortaya konan çözümlerde çakışmalar ve çelişkiler söz konusu olabilecektir. Söz konusu sorunların çözümü için farklı düzeylerdeki ve sektörlerdeki kamu kurumlarının birbiriyle koordineli, bütünlük ve işbirliği içerisinde hareket etmeleri büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin, iklim değişikliği sorunu uluslararası, ulusal ve yerel boyutları olan, etkileri sadece bir sektörle sınırlı kalmayan ve bu bağlamda tek bir kamu kurumu tarafından çözülmeyecek bir habis sorundur. Dolayısıyla iklim değişikliğine ilişkin başarılı azaltım ve uyum politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında farklı kamu kurumları ve sektörler arasında çok iyi ve kuvvetli bir koordinasyon ve ortaklığa ihtiyaç duyulmaktadır (Pollitt, 2015: 184).

Bu noktada kamu yönetimi disiplininde kamu kurumları arasındaki koordinasyonun ve bütünlüğün nasıl gerçekleşebileceğini ortaya koyan “ortaklaşa yönetim” (joined-up government) veya “bütünlük kamu yönetimi” (whole of government) gibi adlarla kavramlaştırılan teorik yaklaşımlar kilit bir rol oynayabilir (Pollitt, 2003; Christensen ve Legreid, 2007; Bogdanor, 2005; Davies, 2009; O’Flynn vd., 2011).

Pollitt (2003), bütünlük kamu yönetimini, farklı politikalar arasındaki çelişkileri azaltma, kıt olan kaynakları daha etkin kullanma, belirli bir politika alanındaki çeşitli paydaşları bir araya getirip sinerji yaratma ve vatandaşların hizmetlere kesintisiz ulaşmasını sağlama gibi faydaları içeren düşünce ve eylemde yatay ve dikey koordinasyonu sağlama düşüncesi ve isteği olarak ifade etmiştir. Bogdanor’a (2005) göre bütünlük kamu yönetimi düşüncesi ilk olarak 1997 yılında Birleşik Krallık’ta Blair Hükümetinin iktidara gelmesi ile yeni kamu işletmeciliği düşüncesinin sonucu birbirinden kopuk ve parçalı hale gelen kamu yönetimi sistemine karşı daha bütüncül ve koordineli çalışan bir kamu yönetimi ortaya çıkarmanın ürünü olan reformlarla ortaya çıkmıştır. Bütünlük kamu yönetimi düşüncesinin gelişimi de habis sorunlara yönelik aranan

çözümlerin bir sonucudur. Blair Hükümeti özellikle habis sorunların çözümü noktasında o zamana kadar sistematik bir şekilde düşünülmeyen bütünleşik kamu yönetimi reformlarını istekli bir biçimde yegâne yol olarak yürürlüğe koymuştur (Bogdanor, 2005: 6-7).

Habis sorunların çözümüne ilişkin reformların bir parçasını oluşturan bütünleşik kamu yönetimi anlayışına ilişkin bugün gelinen noktada kamu yönetimi disiplininde de teorik düzeyde önemli bir ilgi ve birikim söz konusudur. Bu teorik ilgi ve birikim, kamu yönetimi teorisyenleri ve araştırmacıları tarafından habis sorunların çözümüne yönelik nasıl mükemmel bir koordinasyon ve bütünleşme sağlanabileceği konusunda yapılacak pratiğe dönük çalışmalar sayesinde kamu yöneticilerine yol göstermesi bağlamında eşsiz bir kaynak oluşturabilir.

Elbette kamu kurumları arasındaki bu işbirliği ve ortaklık habis sorunların çözümü için gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır. Kamu kurumlarının hem özel sektör hem de sivil toplum kuruluşları gibi geniş bir yelpazedeki diğer paydaşlarla da işbirliği içinde çalışması gerekmektedir. Kamu kurumları ile söz konusu aktörlerin bir “paydaş” olarak kurdukları çeşitli diyalog, müzakere ve işbirliğine dayalı girişimlerin habis sorunların çözümünde ne denli etkili olduğuna dair birçok çalışma söz konusudur (Roberts, 2000; APSC, 2007; Camillus, 2008; Weber ve Khademian 2008; Head, 2008; Head ve Alford, 2015). Farklı bilgi, ilgi alanları veya değerlere sahip birden fazla tarafın içerisinde yer aldığı bu tür girişimler, sorunun doğasının ve altında yatan nedenlerin daha iyi anlaşılması, üzerinde anlaşmaya varılmış çözümlere ulaşma ve ortak bir kanı ile çözümlerin uygulanma olasılığını artırması gibi faydalar sağlayarak habis sorunların anlaşılması ve çözümü noktasında oldukça etkili olmaktadır (Head ve Alford, 2015: 725). Ayrıca bu sorunların etkin bir şekilde çözümü noktasında gücün ve kaynakların tek bir tarafta toplanmamış aksine dağılmış olması da tarafları bir araya getiren önemli bir unsur olmaktadır. Karşılıklı kazan-kazan felsefesi çerçevesinde bilgi, uzmanlık, sermaye, meşruiyet vs. gibi kaynaklar bir araya getirilerek her bir paydaş sahip olduğu daha az kaynak ile habis sorunlara daha etkin çözümler bulmaktadır (APSC, 2007).

İşbirliğine, ağlara, ortaklığa ilişkin kamu yönetimi literatürü teorik düzeyde oldukça zengindir (bknz. Koppenjan ve Klijn, 2004; McGuire, 2006; Osborne, 2006; Sorensen ve Torfing, 2007; Provan ve Kenis, 2008; Agranoff, 2007; Ansell ve Cash, 2008). Bu noktada kamu yönetimi disiplini dâhilindeki araştırmacılar işbirliği, ortaklık ve diyalogun teorik modellemelerinin çeşitli habis sorunlarla mücadelede pratikte nasıl gerçekleştirilebileceğini göstererek habis sorunların çözümlüne katkıda bulunabilir.

##### **5. Kamu Yönetimi Disiplini Habis Sorunları Nasıl İnceleyebilir?**

Kamu yönetimi disiplininin habis sorunlara yönelmesi makro ölçekli ve sorun odaklı bir yaklaşımı beraberinde getirmektedir (Raadschelders ve Lee 2011; Roberts, 2017). Böyle bir yaklaşım kamu yöneticilerinin cevap aradığı sorunlara yönelik ışık tutacak ve uygulanabilir çözümleri gösterecek pratiğe dönük çalışmalarla mümkün olabilir. Fakat özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde ve 21. yüzyılda kamu yönetimi araştırmalarının gerçek dünyanın sorunlarından giderek uzaklaştığı ve disiplinin pratik ile bağının oldukça zayıfladığı birçok çalışmada ifade edilmektedir (Raadschelders, 2011; Raadschelders ve Lee, 2011; Radin, 2013; Pollitt, 2014, 2017). Kamu yönetimi çok darca ele alınmakta, ampirik ve istatistiksel metotlarla ölçülebilir konulara odaklanılmaktadır. Ayrıca pratikten kopuk bir şekilde aşırı derecede soyut ve genel teori geliştirme çabaları söz konusu olmaktadır.

Yukarıda ifade edildiği gibi aslında kamu yönetimi gerçek dünyanın sorunlarına çözümler getirebilecek teorik anlamda zengin bir literatüre sahiptir. İşte bu noktada söz konusu teorik

birikimin ampirik ve istatistiksel yöntemler dışında niteliksel yöntemlerin de kullanıldığı pratik çalışmalarla bütünleştirilmesi gerekmektedir (Pollitt, 2014). Bu bütünleştirmenin gerçekleştirilmesinde akademisyen-uygulayıcı işbirlikleri, büyük sorunlara yönelik akademisyenleri ve uygulayıcıları bir araya getirecek çeşitli toplantılar, özel dergi sayıları, dergilerde uygulayıcılara daha çok yer verilmesi, kamu yönetimi akademisyenlerinin (özellikle genç akademisyenler) pratik çalışmalar için teşvik edilmesi gibi uygulama ve girişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle akademi ile politika yapıcı ve uygulayıcılar arasındaki ilişkiler çok önem taşımaktadır. Akademisyen ve uygulayıcıların birlikte çalışmaları sorunların çerçevesinde ve çözümlere yönelik bilgilerin üretilmesinde ve öğrenmede çok değerli olmaktadır (Hartley, 2017).

Kamu yönetimi disiplininin habis sorunları ele alması disiplinler arası bir çalışmayı da beraberinde getirmektedir. Nitekim özellikle habis sorunların tek bir disiplinin bakış açısı veya yöntem ve araçları ile çözülemeyeceğinden hareketle kamu yönetimi disiplininin ve bu disiplin dâhilindeki araştırmacıların disiplinler arasılığı benimsemelerinin önemi vurgulanmaktadır (Vigoda, 2003; Raadschelders, 2011; Raadschelders ve Lee 2011; Saklı, 2011; Pollitt, 2015, 2017). Kamu yönetimi disiplininin tarihi gelişimine bakıldığında siyaset bilimi, idare hukuku, işletme gibi disiplinlerle çok yakından ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Hatta Şaylan'a (2012) göre kamu yönetimi siyaset, örgüt ve toplum kuramlarının ara kesitinde bulunmaktadır. Fakat bu yakından etkileşim kamu yönetimi disiplininde kimlik krizine yol açmıştır. 1960'lı yılların sonlarında yoğunlaşan kimlik krizi tartışmaları, kendisini bağımsız bir disiplin olarak tanımlayan kamu yönetimi için önemli bir dönüm noktası olmuştur (Şahin, 2007: 50). Bugün gelinen noktada kamu yönetimi disiplini işletme bilimi hariç diğer yakın disiplinlerden yalıtılmış kendi spesifik konuları ve teorileri olan daha içe dönük bir disiplin görünümündedir (Wright, 2011; Pollitt, 2015).

Kamu yönetimi disiplininin bağımsızlığı sorunsalı geçmişe nazaran günümüzde daha az önem arz etmektedir (Vigoda, 2003: 3). Disiplinin diğer disiplinlerden ayrıştırılması bağımsız bir disiplin yaratma adına belki değerli olsa da günümüzün habis sorunlarını çözme konusunda pek fayda sağlayamayacağı aşikârdır. Bugün gelinen noktada sosyal sorunların üstesinden gelmeye yardımcı olabileceği ve yeni tip devlet hastalıkları için etkili çözümler yaratabileceği için işbirliğini, ortaklığı ve bilginin paylaşılmasını sağlayan disiplinler arası fikirler, araçlar ve yöntemler önerilmektedir (Vigoda, 2003: 3). Yalnızca disiplinler arasılık benimsenerek kamu yönetimi araştırmaları, hükümetin karşılaştığı büyük sorunları haritalayabilir, tartışabilir ve çözebilir (Raadschelders ve Lee, 2011: 29).

Kamu yönetimi disiplini sadece kendi teori, yöntem ve metotları ile habis sorunların çözümüne yeterli katkı sağlayamaz. Farklı disiplinlerle işbirliği yapması, onların yaklaşım, yöntem ve araçlarından faydalanması bu tür sorunlara alternatif çözümler noktasında kamu yönetimi araştırmalarına güç katmaktadır. Üstelik bu durumu, Saklı'nın (2011) da belirttiği üzere kamu yönetimi için bir zaaf veya eksiklik olarak değerlendirmek yerine, sorun çözme gücünün ve imkânlarının önemli oranda artması ve disiplinin güçlenmesi olarak algılamak daha doğru bir yaklaşım olabilir.

Bu doğrultuda kamu yönetimi disiplini araştırmacıları daha sorun odaklı, pratiğe yönelik ve disiplinlerarası çalışmalar yaparak habis sorunları ele almalıdır. Elbette bu tür çalışmaları teşvik edecek, akademisyen-uygulayıcı işbirliğini gerçekleştiren veya çeşitli disiplinler dâhilinde araştırmacıları bir araya getiren çeşitli toplantılara ya da araştırma merkezlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim Pollitt (2015), özellikle iklim değişikliği ve diğer küresel habis sorunları incelemek için kurulan kamu politikası ve yönetim akademisyenlerini diğer sosyal ve doğal bilimciler ve teknoloji uzmanları ile bütünleştiren araştırma merkezlerinin (örneğin, Bristol Üniversitesi

Cabot Enstitüsü gibi iklim değişikliği ile mücadelede hayati derecede önemli olduğunu ve aynı zamanda sorun odaklı, disiplinler arası bir iş yapma potansiyeli taşıdığı için altını çizmektedir.

## 6. Sonuç

Karar alıcıların ve kamu yöneticilerinin günümüzde uğraşmak zorunda kaldığı çok büyük sorunlar söz konusudur. Çok karmaşık ve çözümü zor olduğu için habis olarak nitelendirilen bu sorunlar karşısında kamu yönetimi disiplininin ilgisi beklenen düzeyde olmamaktadır. Özellikle en prestijli ve etki değeri yüksek dergiler bağlamında yapılan araştırmalar buna kanıt olarak gösterilmektedir. Kamu yönetimi disiplininin ortaya çıkışında ve gelişiminin ilk yıllarında bu tür sorunlara çözüm bulma arayışının etkisi büyük olsa da özellikle 1980 sonrası kamu yönetimi disiplininin işletme bilimine yakınlaşarak odağını dar bir şekilde kamu yönetimi ile sınırlı tutması habis sorunlara yeterince ilgi gösterilmemesine neden olmuştur.

Oysaki kamu yönetimi disiplini, gerek disiplinin kendi doğası gerekse de son yıllardaki teorik birikimi ile habis sorunların çözümüne büyük bir katkı sunma potansiyeli taşımaktadır. Kamu yönetimi disiplini habis sorunlara yönelik en uygun kurumsal düzenlemeler konusunda uygulayıcılara yol gösterebilir. Aynı zamanda koordinasyona, işbirliğine, ortaklığa, birlikte üretmeye yönelik sahip olduğu zengin teorik literatür ile habis sorunların çözümü noktasında büyük önem taşıyan kamu kurumları ile özel sektör, sivil toplum kuruluşları, gönüllü kuruluşlar gibi diğer aktörler arasında işbirliğinin, ortaklığın ve koordinasyonun nasıl gerçekleşebileceğine ışık tutabilir.

Ancak bu katkının sağlanabilmesi yine son yıllarda eksik bırakılan sorun odaklı, pratiğe dönüş ve disiplinler arası çalışma ve araştırmalarla olabilir. Disiplinin sahip olduğu zengin teorik birikimin ampirik ve istatistiksel yöntemler dışında niteliksel yöntemlerin de kullanıldığı pratik çalışmalarla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Yine disiplinler arası bir inceleme ile disiplinin farklı disiplinlerle işbirliği yapması, onların yaklaşım, yöntem ve araçlarından faydalanması bu tür sorunlara alternatif çözümler noktasında kamu yönetimi araştırmalarına güç katacaktır.

Kamu yönetimi disiplini elbette hükümetin bir aygıtı olarak görülen kamu yönetiminin günlük işleyişine ilişkin teknik sorunlarına etkili çözümler geliştirmeyi konu edinebilir. Bu çalışmada eleştirilen husus, disiplininin sadece örgüt içine yani kamu yönetimi aygıtına odaklanarak habis sorunları gündem dışı bırakmasıdır. Kamu yönetimi disiplininin ve bu disiplin dâhilinde akademisyen ve araştırmacıların habis sorunları ana araştırma nesnelere biri kabul ederek günümüzde karar alıcıların ve uygulayıcıların yüzleştiği bu tür sorunlara küçük de olsa etkili çözümler bulmakla uğraşması yerinde olacaktır. Tabii ki bunun için kamu yönetimi camiasına ve hatta uygulayıcılara büyük roller düşmektedir. Bunlar, prestijli dergilerde habis sorunları konu edinen araştırmalara daha çok yer verilmesi (çeşitli habis sorunlara yönelik özel sayılar çıkartma veya bu sorunları içeren makalelere ilişkin editör çağrılarını olabilir), genç araştırmacıların veya lisansüstü öğrencilerinin tez çalışmalarının bu konulara yönlendirilmesi, bilimsel toplantıların konu başlıklarının habis sorunlardan seçilmesi, uygulayıcıları ve akademisyenleri veya çeşitli disiplinler dâhilindeki araştırmacıları bir araya getirecek etkinlikler veya araştırma merkezlerinin kurulması ve kamu kurumları tarafından habis sorunlara ilişkin uygulamaya katkı sunacak çalışmaların fonlanması olarak sıralanabilir.

## Kaynaklar

- Agranoff, Robert (2007), *Managing Within Networks: Adding Value to Public Organizations*, Washington, DC.: Georgetown University Press.
- Aksoy, Şinasi (2012)., "Yeni Sağ ve Devletin Değişimi", (Ed.Burhan Aykaç, Şenol Durgun ve Hüseyin Yayman), *Türkiye'de Kamu Yönetimi*, II. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi: 577-595.
- Ansell, Chris; Gash, Alison (2008), "Collaborative Governance in Theory and Practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 4: 543-571.
- Australian Public Service Commission (APSC) (2007), "Tackling Wicked Problems: A Public Policy Perspective", <https://www.apsc.gov.au/tackling-wicked-problems-public-policy-perspective>, (Erişim: 22.12.2018).
- Berkman, Ümit (2009), "Amme İdaresi Dergisi'nde Yayınlanan Makaleler ve Türk Yönetim Bilimi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.4, S. 1: 25-49.
- Bogdanor, Vernon (2005), *Joined-Up Government*, Oxford:Oxford University Press.
- Camillus, John C. (2008). "Strategy as a Wicked Problem", *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 4: 99-106.
- Christensen, Tom; Lægreid, Per (2007), "The Whole of Government Approach to Public Sector Reforms", *Public Administration Review*, Vol. 67, No.6: 1059–1066.
- Davies, Jonathan S. (2009), "The Limits of Joined-up Government: Towards a Political Analysis", *Public Administration*, Vol. 87, No. 1: 80–96.
- Eryurt, Mehmet Ali;Canpolat, Şebnem Beşe; Koç, İ. (2013), "Türkiye'de Nüfus ve Nüfus Politikaları: Öngörüler ve Öneriler", *Amme İdaresi Dergisi*, C.46, S.4: 129-156.
- Hartley, Jean (2017), "Optimism of the Will in the Co-Creation and Use of Research by Academics and Practitioners", *Public Money and Management*, Vol. 37, No. 4: 236-239.
- Head, Brian W. (2008), "Wicked Problems in Public Policy", *Public Policy*, Vol. 3, No.2: 101-118.
- Head, Brian W. (2010), "How can the public sector resolve complex issues?", Vo.2, No.1: 8-16.
- Head, Brian W. ve Alford, John (2015), "Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management", *Administration & Society*, Vol. 47, No. 6: 711–739.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), (2013), "Climate Change 2013 The Physical Science Basis: Working Group I Contribution to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change" <http://www.climatechange2013.org>, (Erişim: 02.02.2019).
- Kocaoğlu, Mehmet (2018), "Günümüz Mülteci Krizi: Arendtci Bir Eleştiri", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 51, S.4: 21-50.
- Koppenjan, Joop; Klijn, Erik--Hans (2004), *Managing Uncertainties in Networks: A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*, London:Routledge.
- Lægreid, Per (2017), "Getting to Norway – 30 Years of Public Management Research: Theoretical, Empirical And Practical Challenges", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.30, No. 6-7: 584-594.
- McGuire, Michael (2006), "Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know it", *Public Administration Review*, Vol. 66, Special Issue: 33–43.
- O'Flynn, Janine L.; Buick, Fiona; Blackman, Deborah Ann; Halligan, J. (2011), "You Win Some, You Lose Some: Experiments with Joined-up Government", *International Journal of Public Administration*, Vol. 34, No. 4: 244-254.
- Osborne, Stephen P. (2006), "The New Public Governance?", *Public Management Review*, Vol. 8, No. 3: 377-387.
- Provan, Keith G.; Kenis, Patrick (2008), "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness" *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 2: 229-252.
- Pollitt, Christopher (2003), "Joined-up Government: a Survey", *Political Studies Review*, Vol. 1, No. 1, 34–49.
- Pollitt, Christopher (2014), "The Changing Face of Academic Public Administration", [http://snspsa.ra/wpcontent/uploads/2018/06/Lectio\\_Prima\\_Christopher\\_Pollit.pdf](http://snspsa.ra/wpcontent/uploads/2018/06/Lectio_Prima_Christopher_Pollit.pdf), (Erişim: 10.11.2018).
- Pollitt, Christopher (2015), "Wickedness Will Not Wait: Climate Change and Public Management Research", *Public Money and Management*, Vol. 35, No. 3, 181-186.
- Pollitt, Christopher (2016), "Be Prepared? an Outside-in Perspective on the Future Public Sector in Europe", *Public Policy and Administration*, Vol. 31, No. 1: 3-28.
- Pollitt, Christopher (2017), "Public Administration Research Since 1980: Slipping Away From the Real World?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30, No. 6-7: 555-565.

- Raadschelders, Jos C.N. (2011), "The Study Of Public Administration in the United States", *Public Administration*, Vol. 89, No. 1: 140-155.
- Raadschelders, Jos C.N.; Lee, Kwang-Hoon (2011), "Trends in the Study of Public Administration: Empirical and Qualitative Observations from Public Administration Review, 2000-2009", *Public Administration Review*, Vol. 71, No. 1 : 19-33.
- Radin, Beryl A. (2013), "Reclaiming Our Past: Linking Theory and Practice", *PS: Political Science and Politics (The 2012 John Gaus Lecture)*, Vol. 46, No. 1: 1-7.
- Rittel, Horst W. J. ; Webber, Melvin M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning", *Policy Sciences*, Vol. 4, No. 2: 155-169.
- Roberts, Nancy C. (2000). "Wicked Problems and Network Approaches to Resolution", *International Public Management Review*, Vol. 1, No. 1: 1-19.
- Roberts, Alasdair (2014), "Large Forces: What's Missing in Public Administration", <https://ssrn.com/abstract=2424260>, (Erişim: 22.11.2018).
- Roberts, Alasdair (2017), "The Aims of Public Administration: Reviving the Classical View", *Perspectives on Public Management and Governance*, Vol. XX, No. XX:1-13.
- Saklı, Ali Rıza (2011), "Disiplinler Arası Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 13, S. 2: 97-120.
- Sørensen, Eva; Torfing, Jacob (2007), *Theories of Democratic Network Governance*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Şaylan, Gencay (2012), "Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açmazlar Üzerine", (Ed.Burhan Aykaç, Şenol Durgun ve Hüseyin Yayman), *Türkiye'de Kamu Yönetimi*, II. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi: 607-631.
- Vigoda, Eran, (2003), "Rethinking the Identity of Public Administration: Interdisciplinary Reflections and Thoughts on Managerial Reconstruction", *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, Vol. 8, No. 1: 1-22.
- Weber, Edward P.; Khademan, Anne M. (2008). "Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings", *Public Administration Review*, Vol.68, No. 2: 334-349.
- Wright, Bradley E., (2011), "Public Administration as an Interdisciplinary Field: Assessing its Relationship with the Fields of Law, Management, and Political Science", *Public Administration Review*, Vol. 71, No. 1: 96-101.
- Zengin, Ozan, (2007), "Türkiye'deki Kamu Yönetimi Disiplininin Özgüllük ve Safılık Sorunu," (Ed. Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner), *Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar*, Ankara: Nobel Yayıncılık: 79-96.

## Extended Summary

### Wicked Problems as a Research Objective and Public Administration Discipline

The subject of this study is the evaluation of public administration discipline (PA) in the context of wicked problems as a research object. Accordingly, it is aimed to search for answers to the following questions:

- What is the extent of PA's interest in wicked problems as a research object?
- How can PA contribute to solving wicked problems?
- How can PA deal with wicked problems?

Literature analysis was used as a research method. The scope of this research consists of the research object, method of the discipline, and the theoretical and practical studies that deal with the discipline's relation to wicked problems in the world and Turkey.

In the theoretical framework, while wicked problems are conceptualized as a research object, the relationship between PA and wicked problems is also discussed. Wicked problems, first conceptualized by Rittel and Webber (1973), those that are uncertain, very complex, challenging to solve and resistant to an agreed solution. Problems such as climate change, demographic changes, technological transformations, terrorism, migration and refugee problems, rapid urbanization are described as wicked problems. Only decision-makers and practitioners or a single public organization cannot adequately deal with these problems, which have multiple and widespread effects for the public sector. Partnerships, collaborations and coordinated work with both public organizations and with external stakeholders are crucial in finding an agreed solution. Researchers in various disciplines also play an essential role as stakeholders in solving these problems. Research on the solution of these problems in many disciplines within the physical science and social sciences guide decision-makers, practitioners and various stakeholders. At this point, it is an undeniable fact that the PA that its root and developing can be seen as a response to these wicked problems also plays a major role in solving these problems.

The field of PA has been experiencing an identity crisis for a long time. The main agenda of the identity discussions is the study object of the discipline and its relations with other disciplines. Object discussions are shaped by the question of what the level of PA analysis should be. The focus is on the discussions: Is it a micro-level analysis that deals with the technical problems of public administration, which is seen as a government tool? Or is it a macro-level analysis of major problems or forces that affect and shape the state and society? Although there are object discussions in the context of the discipline, the main interest of the discipline has shifted to public organizations and their technical problems, especially the rise of new public administration after 1980. In this context, the main focus has been on fashion techniques such as strategic management, accountability, performance management, quality management, and lean management. In addition, abstract concepts and models such as governance, networks, transparency, and public value have taken a large place in the field during recent years. The main reason for this trend is the search for solutions to economic problems faced by governments and the public sector in the 1980s, and the need to be restructured public administration to work more effectively and efficiently. However, today, the public sector and its administrators deal with wicked problems that are global and difficult to solve. The PA should show enough attention to the wicked problems of the 21st century and should adopt methods and studies in order to contribute to the solution of these problems, and cooperate with other disciplines.

In light of the findings obtained, it was concluded that PA scholars did not show the expected attention to the problems described as wicked. Also, leading journals in the field of public administration published in the world and Turkey do not include enough articles addressing wicked problems. Today, the reasons such as the PA narrowly limited its concern with global problems of public organizations and disconnection of public administration research with the practical and real-world are effective in this result. However, the PA has the potential to make a great contribution to the solution of wicked problems, both from the nature of the discipline and with its theoretical knowledge in recent years. The PA can guide practitioners on the most appropriate institutional arrangements for wicked problems. At the same time, it can shed light on how cooperation, partnership and coordination can be realized between public institutions and other actors such as private sector, non-governmental organizations and voluntary organizations with its rich theoretical literature on coordination, cooperation, partnership and co-production. However, this contribution can only be achieved through problem-oriented, practical and interdisciplinary studies and research that have been neglected in recent years. It would be appropriate for academics and researchers in discipline to consider wicked problems as one of the main research objects and to find effective solutions to such problems that decision-makers and practitioners face today. Of course, in doing so the public administration community and even practitioners should put a great deal of effort such as producing more research which deal with wicked problems in leading journals (there may



be special issues for various wicked problems or editorial calls for articles containing these problems), motivating post-graduate students to write thesis on these subjects, preparing activities or establishing research centers that bring together practitioners and academics or researchers from different disciplines, and funding works that will contribute to implementation of wicked problems by public institutions.

## A Conceptual Framework of Internationalization of Family Business Groups: Turkey Context<sup>1</sup>

Ayşe Çoban Kayacı<sup>2</sup>  
Aylin Ataay<sup>3</sup>

### Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşmasına Dair Kavramsal Bir Çerçeve: Türkiye Bağlamı

#### Öz

Kaynak arayışı gelişen ülke şirketlerinin ivmeli bir şekilde uluslararasılaşmasını etkileyen en temel nedenlerden biri olarak görülmektedir. Fakat kendilerine özgü bağlam ve yapıları olmasına rağmen, gelişen ülke çok uluslu şirketleri ile ilgili mevcut akademik çalışmalar, bağlamsal faktörleri ve bunların bu şirketlerin doğrudan yabancı yatırımlarına etkisini göz ardı etmiştir. Gelişen ülke çok uluslu şirketleri, bu ülkelerin bağlamlarından dolayı ortaya çıkan bazı yüksek işlem maliyetlerini azaltabilir ve kendi kurumsal çevrelerine özgü firma kaynaklarına sahip olabilirler. Dolayısıyla benzer şekilde, işletme gruplarının kendilerine has özellikleri nedeniyle melez bir uluslararasılaşmaya sahip olacaklarını da varsaymak mümkündür. Bu çalışma kaynak, işlem maliyeti ve kurumsal temelli yaklaşımların ışığında Türkiye'deki baskın örgütlenme şekli olan aile işletme gruplarının uluslararasılaşmasını incelemekte ve bu grupların uluslararasılaşma düzeyini etkileyen faktörleri bu kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde irdeleyerek tartışmakta ve öneriler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Gelişen Ülkeler, İşletme Grupları, Türkiye, Uluslararasılaşma

### A Conceptual Framework of Internationalization of Family Business Groups: Turkey Context

#### Abstract

Resource exploration has been seen as the main reason for the accelerated internationalization of emerging market firms. However, despite their specific contexts and organizational forms, emerging market multinational companies (EM MNCs) literature underestimated the context-specific factors and their effect on foreign direct investment activity so far. EM MNCs in those markets may have their own firm-specific resources that fit their institutional contexts and can eliminate transaction costs, which result from those contexts. For instance, Business Groups (BG) with their unique attributions would have a hybrid internationalization model like their forms, in those markets. This study will try to propose a multi-theoretical perspective, which includes resource, transaction costs and institution-based views for internationalization of family BGs (FBG), which is a dominant form of organizing in Turkey. Hence, the determinants of the internationalization level of FBG will be discussed from different perspectives and proposed.

**Keywords:** Emerging Markets, Business Groups, Turkey, Internationalization

### 1. Introduction

Due to increased outward foreign direct investment (FDI) from emerging markets in the last decade, significant academic attentions have been directed to emerging markets' firms in international business and management studies. These firms have been called as Emerging Market Multinational Corporations (EM MNCs) and are generally affiliated to business groups (BGs) (Amsden, 2009; Cuervo-Cazurra, 2012; Ramamurti, 2009; Dau, et al. 2015). Even though the role of emerging market BGs in their economies have been specified in the literature (Khanna and Yafeh, 2010: 352) and the accelerated internationalization of EM MNCs (Luo and Tung, 2007: 482; Mathews, 2006: 6) has been examined from different perspectives, there is still a

<sup>1</sup> Bu çalışma Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşlı danışmanlığında Ayşe Çoban Kayacı tarafından "Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyini belirleyen unsurlar: Görgül bir araştırma" isimli doktora tezine dayanmaktadır

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Dicle Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü. ayse.kayaci@dicle.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-5242-7805>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Galatasaray Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü. aataay@gsu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0001-5150-1946>

need to investigate the close links between these two topics as well as the alternative approaches to understand EM MNCs in different contexts. BGs have been defined by Khanna and Rivkin (2001: 47) as “a set of firms which, though legally independent, are bound together by a constellation of formal and informal ties and are accustomed to taking coordinated action”. Although, BGs have different callings in different countries such as keiretsu or zaibatsu in Japan, chaebol in South Korea, grupos economicos in Latin America, hong in Hong Kong, business house in India, guanxiqiye in Taiwan, oligarch in Russia and qiye jituan in China (Carney, et al. 2011: 437), unrelated diversification to decrease their high transaction costs and a head company to control all the affiliated firms have been the common features of all of these enterprises (Colpan and Hikino, 2010: 17). Since the controlling head company of most of the BGs is generally owned by a reputable family in emerging markets, family BGs (FBG) have also become a common organizational form in both practice and research (Yildirim-Öktem and Selekler-Göksen, 2018: 46).

Despite the general view claiming that EM MNCs’ main motivation for outward FDI is exploring new resources (Luo and Tung, 2007: 484; Mathews, 2006: 13), this study proposes that BGs would have different motivations and determinants for their outward internationalization as they are unique organizational forms which are the products of the institutional constraints for eliminating transaction costs and for expanding shared resources at group level. Hence, BGs’ group level non-traditional ownership advantages and capabilities to avoid high transaction costs in their underdeveloped markets deserve more attention (Peng, et al., 2005: 623; Tan and Meyer, 2010: 156). BGs can promote their affiliates in their outward FDI activities by using their previous experience in domestic markets and by benefiting from their diversified operations with a financial asset pool. Accumulated knowledge and experience on international activities with the aid of domestic network can be assumed as a key determinant of EM MNCs’ internationalization process (Elango and Pattnaik, 2007: 551). Since BGs are network firms controlled and managed by families, their features have been shaped by resource based, transaction cost based and institution-based constraints, applying a multi theoretical approach to determine the antecedents of outward internationalization of these specific organizational structures is inevitable and primordial. The related literature on EM MNCs and emerging market BGs would provide more opportunity to understand the internationalization of family BGs and help us to contribute to the current accumulated knowledge.

## **2. Literature Review**

### **2.1. Emerging Market Multinational Companies (EM MNCs) and Internationalization**

Internationalization has been defined as “the process of increasing involvement in international operations’ which consists both inward and outward international trade and investment activities” (Welch and Luostarinen, 1988: 36). As a reflection of this interconnection between inward and outward international operations, firms from developed world have expanded their international business activities by Multinational Corporations (MNCs) that are defined as companies whom have several operations and controlled firms in multiple countries (Buckley and Casson, 1976: 1) since the mid-1970s (Dunning, 1988: 17). Although MNCs have generally been born in developed country markets at the beginning, by the help of neo liberal economic policies of their governments, emerging market firms have also expanded their operations across their national borders starting from the 1990s and more specifically after the 2000s (Child and Rodrigues, 2005: 384; Satta, et al., 2014: 421; Verma et al., 2011: 4; Ramamurti, 2011: 151). These firms have been called as Emerging Market Multinational Corporations (EM MNCs) which

are originally founded in emerging markets and have expanded abroad by involving in several outward foreign direct investment (FDI) in an accelerated and unconventional manner (Luo and Tung, 2007; Mathews, 2006; Ramamurti, 2009).

EM MNCs' internationalization has been defined as unconventional since traditional internationalization models are based on an incremental and sequential route (Johanson and Vahlne, 1977: 26) by using monopolistic advantages resulted from market imperfections (Hymer, 1976: 23–25), exploiting ownership, location and internalization (OLI) advantages (Dunning, 1988: 10–14) and are generally followed by developed country firms so far. However, EM MNCs have followed an accelerated and non-sequential internationalization process by seeking for valuable resources and advantages generally in advanced markets (Cuervo-Cazurra, 2011: 434; Luo and Tung, 2007: 484; Mathews, 2006: 13–15). As a consequence, traditional international business (IB) theories seem to be inadequate in explaining their rapid expansion and their impressive successes. Subsequently, scholars have tried to elaborate new approaches (such as LLL paradigm and springboard perspective) or to modify the known theories and paradigms (like eclectic paradigm) (Dunning and Lundan, 2008: 588; Luo and Tung, 2007: 484; Mathews, 2006: 13). These efforts to understand the EM MNCs are consequences of their high presence in global economy and their undeniable competition with Western MNCs after liberalization attempts in their home countries (Ramamurti, 2012: 242–43). Even if these EM MNCs don't have ownership advantages (OAs) or firm specific advantages (FSAs) such as known global brands and high technology for their operations and products, they respond to the needs of customers in emerging countries by using slightly improved product technology. Also, they can use low cost advantages, access to natural and financial resources easily, establish close relations with the state and operate efficiently in volatile environments as part of their country specific advantages (CSAs) (Hennart, 2012: 170; Peng, 2012: 99; Ramamurti, 2012: 244–45). Home country institutions have a significant role on EM MNCs' way of acquiring resources and developing advantages in international markets as well as on adopting different organizational forms such as BGs (Khanna and Palepu, 2000b: 269; Peng, et al., 2008: 921). Besides, home country institutions may cause restrictions for EM firms to develop, act as push factors for internationalization (Eren-Erdogmus et al., 2010: 322) Consequently, resources, strategies and structures of EM MNCs are generally shaped by institutions which instigate high transaction costs to these firms and coerce them in return to develop firm specific resources and new organizational forms (Carney et al., 2011: 439; Cuervo-Cazurra and Genc, 2008: 975; Hoskisson et al., 2000: 253; Khanna and Palepu, 2000b: 269; Wright et al., 2005: 3).

EM MNCs' internationalization and their unique success in international markets have contributed to IB studies, which focus on whether these companies internationalize for new asset exploration or exploitation. Along these lines, resource based view (RBV) which accentuates the importance of valuable and rare resources for sustainable competitive advantages of the firms (Hoskisson et al., 2000: 256; Penrose, 2009: 4; Barney, 1991: 102) has endorsed these studies in a different way than previous ones (Tan and Meyer, 2010: 156). Exploring new resources in international markets is generally taken into the consideration as the main reason for international expansion of EM MNCs, despite the classical view of RBV that asserts the importance of firm specific resources which lead firm specific heterogeneity and competitive advantage (Barney, 1991: 101). EM MNCs may attempt to create valuable assets through expansion in international markets via arousing organizational learning dynamics (Cuervo-Cazurra, 2012: 161; Yamakawa, et al., 2008: 67). This study argues that even though EM MNCs may not

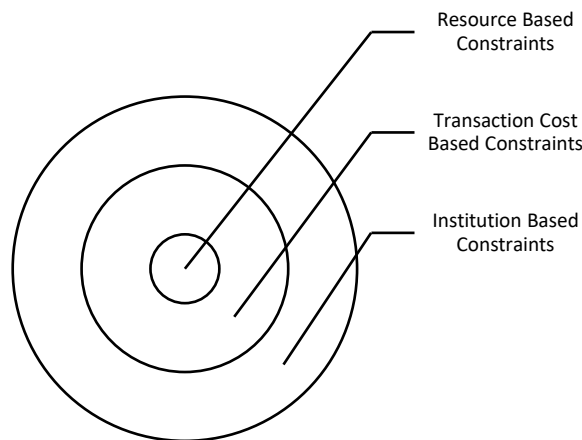
have traditional valuable assets to trigger their internationalization, they may use their context specific resources such as, home market dominance, diversified business activities and ability to perform in uncertain environments (Chang and Hong, 2000: 432; Ramamurti, 2012: 245; Tan and Meyer, 2010: 156).

However, access to resources isn't independent from institutional and transaction cost constraints of the emerging markets. The success of EM MNCs is based on their capacity to understand and to respond to local customers' needs better than their Western counterpart in their home markets, on their low cost production capability, on their strength to operate in mid-tech industries and on their know-how and experience of operating in institutionally weak environments (Ramamurti, 2011: 157). Therefore, it is critical to embrace a multi theoretical approach to understand EM MNCs and their success. For example, most of the EM MNCs have to face with high transaction costs for operating in uncertain environments (Williamson, 1979: 246) as well as for accessing to the valuable and rare resources, they also have to evolve into highly hierarchical governance structures to fill institutional voids (Hoskisson et al., 2000: 254; Ma, et al., 2006: 480; Manikandan and Ramachandran, 2015: 611). Institution based view should also be adopted to understand and explain emerging market firms and their long term strategies in their distinctive local or global environments since the institutions generally shape the rules of the game that regulate the relationships among parties, eliminate uncertainties and reduce transaction costs in the economies (Hoskisson et al., 2000: 253; North, 1990: 3). For example, most of the EM MNCs from China are state owned and incentivized by Chinese government's "Go Global" policy. Indian MNCs are also more motivated to shift their activities from exportation to international direct investment if they are affiliated to a BG (Gaur, et al., 2014: 18; Williamson and Raman, 2013: 260). Correspondingly, institution based view provides insights regarding governance issues of EM MNCs to understand the structure of ownership (which is generally concentrated) and interactions among parties of this distinctive form (Peng, et al., 2008: 928). IB studies have largely proposed home country environmental constraints as the determinants of internationalization of EM MNCs alongside the agency problems and the governance structures (Chari and Acikgoz, 2016: 5; Cuervo-Cazurra and Genc, 2008: 975). These home country coercions urge EM MNCs to develop firm-specific resources by establishing some close relationships, in other words institutional relatedness, with regulatory institutions that allocate resources in the emerging markets (Peng, et al., 2005: 623). Institutional relatedness can be achieved through informal relations with the state and as well as the network relations with some ethnic groups and helps them to configure their resource bundles during their internationalization journey (Tan and Meyer, 2010: 162). Another response of EM MNCs to institutional voids and market imperfections is to internalize their markets by creating a micro institutional context. Internalizing imperfect markets generally leads these firms to restructure their organizations as business groups (Khanna and Palepu, 2000b: 269; Yiu et al., 2007: 1575).

Consequently, theoretical framework of most of the strategy research in emerging markets has been shaped by institution based, resource based and transaction cost based view (Hoskisson et al., 2000: 260). Scholars adopt a multi theoretical perspective to find under which circumstances firms elaborate their international strategy and how institution, resource and transaction based constraints interact with each other in studying emerging market firms. Furthermore, strategy studies in emerging markets have also embrace a bi-dimensional pattern that combine both the governance studies, which focus on hybrid organizational forms called as BGs and the internationalization of emerging market firms generally known as EM MNCs

(Yaprak and Karademir, 2010: 255). Early BG literature has shown that the accumulation of resources and reduction of transaction costs are among the main outcomes of institutional environment in emerging markets. On the other hand, resource based, transaction cost based and institution based view accentuated the importance of the ownership structure of EM MNCs as another key determinant of their international expansion (Chittoor, et al., 2015b: 270). The literature on EM MNCs has merged multiple perspectives to interpret their international strategy behavior by using them solely or together. According to these arguments, we can argue that resource based, transaction cost based and institution based constraints in emerging markets have shown a stratified conceptual model as can be seen in Figure 1. This stratified model is based on a simple assumption that the weak institutional environment and imperfect market conditions might cause high transaction costs for emerging market firms. Therefore resource acquisition can only be achieved through eliminating these high costs whether by adopting different organizational forms or by escape-oriented internationalization strategies.

**Figure 1: Conceptual Framework for International Strategy of EM MNCs**



**2.2. Business Groups from Emerging Markets**

After the World War I, since international trade and investment activities have become as country specific structures, capitalism exhibits itself as different national business systems which influence the formation of big businesses (Whitley, 1998: 449). Indeed, big businesses in developed countries were generally formed after the industrial revolution and shaped these economies in the long run. The first and foremost definition has been made for big businesses by Chandler (1977: 1) as “Modern Enterprise” which displaced market mechanisms to coordinate and designate resources within its structure. However, different forms of capitalism are generally seen in emerging markets. Close relationships between the state and businesses are very imperative for the survival and performance of BGs. BGs perform as rent seekers in underdeveloped markets by forming close bonds with the state or ruling government (Khanna and Yafeh, 2010: 352). BGs, defined as a group of legally independent firms which are connected to each other with cross shareholdings, have operations in highly diversified industries and controlled by a head company, are generally dominant organizational forms in emerging markets like South Korea, Brazil, Thailand, Indonesia, Chile and Turkey (Colpan and Hikino, 2010: 17). However, these business systems can show divergence from one emerging country to another by their names or by attributed features such that they are called as “guanxi qiye” in Taiwan,

“business houses” in India, “chaebol” in South Korea and “family holdings” in Turkey (Yiu et al., 2007: 1552). Since different perspectives like economy, political economy or relational and agency theory and resource based view have shaped their diverse definitions, studying and understanding the BGs become more difficult by focusing on one perspective solely. For instance, BGs have been defined as networks which have valuable resources and competencies accumulated by entering unrelated industries swiftly due to the asymmetric foreign trade and investment environments (Guillen, 2000: 368) and formed as a result of market imperfections via diversifying its activities related to high risk and uncertainty (Leff, 1978: 666), shaped by close relations with state and policy makers (Ghemawat and Khanna, 1988: 40), characterized by formal and informal bonds among related parties like family or kinship networks (Granovetter, 2005: 431) and has governance related issues for tunneling wealth through cross shareholdings by dominant shareholders (Chang, 2003: 250; Morck and Yeung, 2003: 372). As can be seen from the definitions provided by several authors; diversification, relationships among parties and valuable resources are the three broad themes that can be used to explain BGs of the emerging markets. These themes and the attributes of BGs according to each perspective have been summarized in Table 1.

In general, BGs can be defined as legally independent firms connected to each other by formal and informal bonds and can operate across unrelated industries with a controlling head quarter or parent company (Khanna and Yafeh, 2010: 331). The success of BGs is a result of the weak legal and economic environment and the rent seeking behavior of the founding entrepreneur or his offspring. On the other hand, problems regarding the protection of minority shareholders and pyramidal structures with “tunneling” issues are among the other features of BGs in emerging markets. Although some of the emerging markets may have different experiences, in general, privatization policies and governments’ willingness for establishing a national capital structure have caused BGs to become significant actors in their national economies and make them also strong rivals to foreign multinationals (Khanna and Yafeh, 2010: 352; Yiu et al., 2007: 1563). Furthermore, the role of family has got considerable attention in many studies on BGs conducted on different emerging market contexts (Chung, 2013: 886; Chang, 2003: 250; Colpan and Hikino, 2008: 25; Erdener and Shapiro, 2005: 427). This attention is a consequence of the power of controlling families and their long-term effect on the strategies of BGs and their affiliates. To sum up, studies on BGs from emerging markets should consider their diverse features related to the different contexts they are operating and the role of governance structures on their long-term strategies.

*Table 1. Characteristics of Business Groups and Basic Perspectives*

Focus of the Perspective	Perspective	Authors	Characteristics of Business Groups
<i>Diversification Strategy</i>	Economist Perspective	(Leff, 1978)	Operating in multiple industries Control of a joint head (generally family)
	Political Economy Perspective	(Ghemawat and Khanna, 1988)	Diversifying in broad industry segments Partial financial bonds Control of a governing family
<i>Relations</i>	Relational Perspective	(Granovetter, 2005)	Legally independent companies

			Affiliates which are related to each other formal and informal bonds
	Agency Theory	(Chang, 2003) (Morck and Yeung, 2003)	Relations with dominant and minority shareholders Pyramidal structure
<i>Resources</i>	Resource Based View	(Guillen, 2000)	Exploitation of inside and outside resources within a joint venture Operating in multiple industries

### 2.3. Family Business Groups in Turkey

The evolution of big business in Turkish economy has followed a bi-directional pattern. This pattern has been dominated by two main types of organization, which are family businesses called as “family holdings”, as well as state controlled enterprises which are the result of the 1930s’ statist economy policies. The newly formed republican regime’s policy towards establishing its own businessman class has caused the formation of FBGs (Buğra, 1995: 112). Through International Monetary Fund’s (IMF) support for free market economy, state funded infrastructure investments and international trade policies after 1980 military coup and customs union agreement in 1995, Turkish BGs have continued to diversify their business activities at both national and international level (Buğra, 1995: 211; Colpan and Hikino, 2008: 34; Önis, 1992: 8). Since the foundation of Republic of Turkey, state has intervened to economy constantly and adopted joint goals with core families of big businesses to shape country’s economy (Önis, 1992: 11). Following the liberalization of the economy in the 1980s, family BGs (or family holdings) continued to be the dominant actors of the Turkish economy with newcomers (Colpan and Hikino, 2008: 28–29). From this point of view, BGs in Turkey are different from Chinese BGs that are generally controlled by the state or Taiwanese ones, which were established through network ties among several firms. Their birth and growth with unrelated diversification has been shaped by the state (the dominant institution in Turkish economy until the 1980s) in Turkish economy. The constant intervention of the state to country’s economy has led business class to diversify their operations among different industries in order to reduce their investment risk. As BGs diversified in Turkish economy, their size and contribution to Turkey’s economy has also augmented (Colpan and Hikino, 2008: 35; Gökşen and Üsdiken, 2001: 326; Yaprak, et al., 2006: 281).

As proposed by Yaprak et al. (2006: 286), four different types of BGs have emerged in Turkey’s economy. The first one is “holding company” that is highly diversified first movers in Turkey’s import substitution period and generally controlled by known families (e.g. Koç Holding, Sabancı Holding, Zorlu Holding). Another type is called as “emergent business groups” and is described as newcomers of the market liberalization period with highly diversified activities in foods or automotive products industries like their predecessors. After signing Customs Union agreement with European Union, a new kind of business group has emerged and developed as regional networks by producing similar products and structured as confederations. Yaprak et al. (2006: 289) have defined these BGs as “encouraged networks”. Lastly, small and mid-sized companies that are linked to each other with supplier agreements and prefer to operate in specific regions with operations in concentrated industries formed “regional networks”. Notwithstanding the liberalization policies in economy after the 1980s and the known feature of BGs that they are outcomes of weak institutional environment and market imperfections, BGs



seem to increase in number and activities in Turkey. Like other emerging markets, the number of BGs and the number of affiliated companies are 80 and 156 respectively in the İstanbul Chamber of Industry's (ISO) list for 500 largest companies for the year of 2010 (Dirlik, 2014: 22). Although, BGs (especially family BGs) are the pivotal actors of Turkey's economy, their international investments and growth has encouraged a small amount of research so far. As a result, studying internationalization of FBGs in Turkey can expand our understanding about unique organizational forms in general and the reasons behind unhindered success of BGs.

#### **2.4. Internationalization of Business Groups**

Internationalization covers subjects such as investment motivations, entry modes, target market features and timing (Tsai and Eisingerich, 2010: 119) and it has been shaped by resource based view, transaction cost based view, eclectic paradigm and organizational capability perspectives in general (Andersen, 1997: 31). On the other hand, internationalization of emerging market firms has been explained by a narrower approach with a focus only on resource, transaction cost and institution based views. Similar to this, the internationalization of BGs along with their specific characteristics can also be analyzed through these theoretical views. For instance, features like using early mover advantages in the home market, the government protections, foreign alliances, unrelated diversification strategies, lower degree of home market competition and ability to access to capital easier than standalone firms have helped BGs to dominate their national economies (Kim, et al., 2004: 21). Beside these factors, they can become immediate candidates for developed country MNCs to establish partnerships during the market liberalization process in emerging markets through their dominant market position and knowledge. By forging alliances with foreign partners, BGs have got the chances to access to new financial and intangible assets as well as managerial capabilities (Hitt et al., 2000: 462) and to expand their outward internationalization activities (Ramamurti, 2012: 247). As can be seen from previous research, BGs have expanded their resource base as a result of their institutional environment and the higher transaction costs in these institutional contexts. Despite a growing body of research about EM MNCs and the significant amount of FDI by emerging market BGs, there is still a gap on the internationalization of emerging market BGs and the factors that determine this process (Yiu, et al., 2013: 30). As Amsden (2009: 66) has proposed, BGs are intriguing actors for international business studies apart from their significant role in home markets as national champions of economic growth. Especially, industrial diversification as a well-known BG feature can have a positive contribution on the knowledge based assets of affiliated firms, which can lead these groups to become further outward internationalization agents of their economies. EM MNCs and BGs have been both affected by their home market's institutional environment and tried to eliminate these disadvantages by expanding in international markets (Stal and Cuervo-Cazurra, 2011: 224). BGs in emerging markets can use their micro institutional context created by the network relationships with their affiliated firms to establish ownership, location and internalization advantages and actuate these advantages through linkage and leverage occasions during international expansion (Yiu, 2011). The network environment not only serves the affiliated firms as a micro institutional context for their national investments but also helps them to invest on asset seeking FDI via horizontal linkages and on market seeking FDI through vertical linkages (Yiu, et al., 2013: 30). Furthermore, firms that are affiliated to BGs in emerging markets are generally have superior resources and competitive advantages than non-affiliated firms though this gives a upper hand to BGs to make more outward FDI than the independent firms in the future (Chari, 2013: 356). However, it is still difficult to generalize the

research results about BGs and their internationalization across different emerging markets (Holmes et al., 2018: 136).

In align with this, Turkish BGs and EM MNCs from Turkey have not been investigated separately in most of the earlier studies in the relevant literature. The related research is very limited in terms of number and scope to clearly define whether BG characteristics are factors determining firms' internationalization strategies or their internationalization level. Also, these studies have investigated BGs from the resource based view or the institutional theory perspectives in general (Dirlik and Asunakutlu, 2014: 498; Gökşen and Üsdiken, 2001: 328; Selekler-Gökşen and Yildirim-Öktem, 2008: 55; Yaprak and Karademir, 2010: 248). We propose that institution based view, resource based view and transaction cost view can be used in combination to understand internationalization of BGs in Turkey. As a result, the need for extending internationalization of BGs in a different emerging market context will shape the next chapter of this study.

### 3. The determinants of Internationalization of Turkish Family Business Groups

Family BGs in Turkey have been the ultimate partners for developed country MNCs to establish strategic alliances as they can provide valuable resources and competitive advantages and knowledge to operate in an emerging market. In that respect, it is not unexpected that Koç Holding, the biggest BG in Turkey economy, was the first Turkish company to internationalize (Ataay, 2012). FBGs in Turkey has the ability of using knowledge and experience of their inward internationalization to internationalize outwardly (Erdilek, 2008: 753). For example, Arçelik, an affiliate of Koç Holding, is the most significant example of how a local reputable brand can evolve into a global MNC. Arçelik has made international investments to increase its brand image and technological capability by acquisitions of known brands in white goods sector. Arçelik's internationalization process has begun with the license agreements with GE and Bosch-Siemens in the domestic market as an original equipment manufacturer (Bonaglia, et al., 2007: 375). Arçelik continued these collaborations by making OEM agreement to produce refrigerators for the American Sears Roebuck company under the Kenmore brand. Then, by making an OEM agreement with Whirlpool company, it produced refrigerators for the European market for this brand. After several experience in the field of OEM, Arçelik decided to export to Europe with its own brand by creating the Beko brand and developed different strategies for each market in Europe. The outward internationalization potential of FBGs from Turkey can also be seen in Table 2 which shows the research of Foreign Economic Relations Board of Turkey and Vale Columbia Centre on Sustainable International Investment.

*Table 2. The List of Turkish MNCs in 2012 DEİK Report*

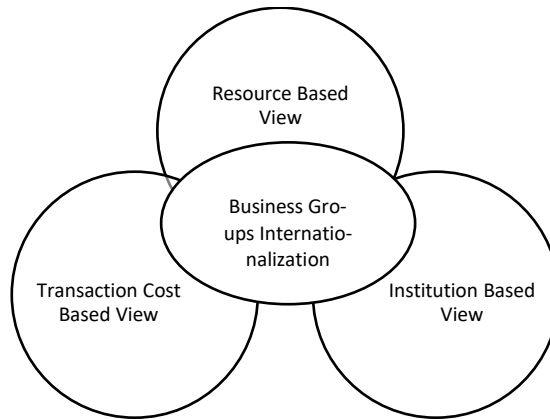
Company Name	Foreign Assets (Million US Dollars)	Type
Enka İnşaat	3,779	BG affiliate
Turkcell	1,057	BG affiliate
Çalık Holding	816	BG
Koç Holding	3,333	BG
Anadolu Grup	4,443	BG
Türkiye Petrolleri Anonim Ort.	4,872	State Owned Enterprise
Şişecam A.Ş.	1,368	BG affiliate
Tekfen Holding	1,250	BG

Sabancı Holding	828	BG
Eczacıbaşı Holding	371	BG
Borusan Holding	973	BG
Zorlu Enerji Grubu	1,120	BG affiliate
Doğuş Grup	3,104	BG
Doğan Holding	486	BG
Alarko Grup	651	BG
TAV Holding	1,081	BG
Orhan Holding	534	BG
Yıldız Holding (Ulker)	1,277	BG
Eroglu Holding	148	BG
Çelebi Holding	167	BG
Yıldırım Holding	1,867	BG
Hayat Holding	780	BG
Gübretaş	686	Cooperative affiliate
Türk Telekom	444	Independent firm
Türk Hava Yolları	400	Independent firm
Ekol Lojistik	375	Independent firm
Kürüm Holding	281	BG
Teklas	175	Independent firm
Evyap	98	Independent Firm

Resource: (DEİK 2014, 2)

Most of the companies participated to the survey on Turkish OFDI are BGs or their affiliated companies. This is consistent with the academic findings on the FBGs' pivotal role in international investments among Turkish firms. Moreover, BGs are hybrid organizational forms created by complex relations, which bring together different resources, institutions and industries. Thus, a multi theoretical perspective is needed to study them (Gaur, et al., 2014: 13; Purkayastha, et al., 2018: 105). The undifferentiated EM MNCs and BGs literature is among the other reasons to adopt a multi theoretical perspective to define the determinants of outward internationalization of FBGs from Turkey, which can be followed from the Figure 2.

Figure 2. Internationalization Framework of Family Business Groups



BGs can constitute their ownership advantages via unrelated diversification strategies in imperfect market conditions (Chang and Hong, 2000; Yiu, 2011). Being first movers in the national markets helped them to grow in those markets for many years and they have adopted these advantages for international markets successfully (Kim, et al., 2004: 20). Furthermore, as developed country MNCs, BGs have embraced a “focus on core competences” strategy during liberalization process in their markets (Goldstein, 2009: 140). However, Turkish family business groups do not share the same characteristics of “born global” firms. The born global firms are known for pursuing a higher international performance as they have knowledge based assets and can sell and export products in many countries since the beginning of their existence (Knight and Cavusgil, 2004: 124). However most of Turkish FBGs have shown an incremental approach for internationalization and have benefitted from market liberalization activities of the 1980s. Consistent with Penrose's (2009) resource based view of the firm and the ownership advantages literature, the unrelated diversification strategy of FBGs can be the significant force to drive and manage their internationalization activities. Family BGs have the ability of using dynamic capabilities such as the creation, usage and development of core competences that can be created through endemic organizational resources (Luo, 2000: 357). In the case of FBGs, dynamic capabilities can emerge by creating pooled resources among affiliated firms and can be allocated among member firms easily. FBGs in Turkey can use valuable resources by entering multiple industries swiftly and can also develop them by their own learning abilities. They can embrace this situation as an ownership advantage for international expansion (Amsden, 2009: 66). For instance, Lamin (2013: 1498) has found that firms that are affiliated to BGs can serve more industries as the group's diversification level increases and can enter more foreign markets as the group's foreign sales increase. Furthermore, when trying to expand in domestic market Turkish FBGs have chosen unrelated diversification strategies due to underdeveloped and risky market conditions of Turkish economy (Karaevli, 2008: 92). For example, Sabancı Holding has started its investments mainly in agriculture related industries and expanded into manufacturing and construction materials industries as the group evolves in years. In other words, FBGs can use their knowledge base to internationalize more as they diversified in unrelated industries and consequently we can propose that:

*The more unrelatedly diversifies family BGs from Turkey, the more likely their outward internationalization level increases.*

Furthermore, FBGs have been significant partners of developed country MNCs invested in Turkey since they can exploit valuable resources and have the market knowledge of emerging markets. FBGs and their affiliates access to technological, managerial and product development capabilities through these partnerships and have got the opportunity to use these capabilities in their future investments for growing in both home and international markets (Amsden, 2009: 76; Hitt et al., 2000: 462; Kim, et al., 2004: 22). For instance, Luo and Wang (2012: 257) have found that inward internationalization activities help EM MNCs to make international investments earlier than the others, with high amount and also towards the advanced markets. Due to these arguments, BGs can exploit these alliances for accessing to strategic assets with internalizing advantages and can also eliminate the “liability of foreignness” while expanding internationally (Singla and George, 2013: 2505; Yiu, et al., 2013: 30; Zaheer, 1995: 342). Since inward internationalization helps firms that are affiliated to BGs to establish some network relations with their technological resource suppliers, these firms can broaden into international markets via this external social capital (Purkayastha and Kumar, 2016: 117). This situation is similar for

FBGs from Turkey since their outward international investments have been expanded through accumulated international experience. Arçelik's JV agreement with LG Korea to produce air conditioners in Turkey in 1999 can be a good example of this situation (Bonaglia, et al., 2007: 375). As a consequence, previous joint ventures in home country may determine level of outward internationalization of Turkish FBGs and we can propose that:

*Turkish family BGs with a higher level of JV experience with foreign MNCs in home country will more likely have a higher level of outward internationalization.*

International business involve both trade activities like importing and exporting as well as foreign direct investment (Collinson and Pettigrew, 2009: 5). Early internationalization of most of Turkish firms has been occurred with export activities like other emerging market companies. Particularly, after the implementation of liberalization policies in Turkish economy in the 1980s, international trade incentives have directed Turkish BGs to establish foreign trade companies abroad to expand in global markets (Ataay, 2012; Buğra, 1995: 214). International trade activities have an accumulating effect on international experience of Turkish FBGs, like Koç Group and one of its most known affiliate, Arçelik, which started its internationalization via exporting to foreign markets (especially to neighbor countries), built up a brand reputation by collaborations with Sears Roebuck and Whirlpool, invested into technological assets and acquired its competitors (Bonaglia, et al., 2007: 375; Buğra, 1995: 213; Colpan, 2010: 511). Similar studies about Indian BGs have demonstrated that the export experience can foster outward internationalization activities of BGs and can decrease the negative effect of product diversification on internationalization level (Gaur, et al., 2014: 18; Kumar, et al., 2012: 184). Export activities can be a resource based advantage for FBGs for further outward internationalization since the experience of exporting through business networks in foreign markets would alleviate "liability of foreignness" of these firms (Johanson and Vahlne, 2015: 33). Ülker's previous export experience that started in 1970s has given this firm the advantage to make international acquisitions like Godiva and United Biscuits during 2000s. Consequently, it is expected that export experience of Turkish FBGs will enhance their internationalization level and we propose that:

*Turkish family BGs with a higher level of export experience will more likely have a higher level of outward internationalization.*

In addition to exploiting their country specific and firm specific advantages during their internationalization, EM MNCs have also tried to explore new resources in global markets by outward FDI activities. Moreover, BGs in emerging markets have a superior position compared to the independent firms since they have a micro institutional context which enable them to allocate resource among their affiliates (Peng, 2012; Yiu, 2011). This resource allocation could have also used in inward FDI activities of FBGs in Turkey. These groups have got new capabilities, skills and resources acquired through strategic alliances in their domestic markets. By these alliances, BGs have generated their own research and development (R&D) departments and activities that contributed to their experiential learning and their OFDI (Bonaglia, et al., 2007: 375; Erdilek, 2008: 753). As emerging markets become more competitive, EM MNCs and BGs directed their technological resource bundles from technology importing to creating their own technology (Chittoor, et al., 2015a: 149). Besides, related literature have confirmed the positive effect of R&D investments on outward internationalization of BGs or their affiliates (Chari, 2013: 354; Gaur, et al., 2014: 18; Kumar, et al., 2012: 188). As a result, like in the Arçelik example, we can expect that as R&D expenses of Turkish FBGs increase, their internationalization level will augment and we will propose that:

*Turkish family BGs with a higher level of technological capability will more likely have a higher level of outward internationalization.*

Thus far, our propositions have focused on valuable resources and ownership advantages of BGs and how these resources affect their internationalization level. Another significant approach to investigate internationalization of FBGs is the transaction cost based view. Underdeveloped markets and institutional voids in emerging countries have lead firms to organize as BGs with highly diversified operations to minimize transaction costs. However, expansion in unrelated industries did also mean an expansion in size for BGs. (Khanna and Yafeh, 2010: 341). However, company size combined with highly diversified activities is seen as a negative attribute for MNCs from developed countries in the literature. Internal markets of MNCs have created several costs such as accounting and control costs, management costs as well as system costs for transferring knowledge among the affiliate firms (Rugman and Verbeke, 2003: 127). The ability to operate in volatile environments and to cope with high transaction costs have been seen as valuable capabilities for BGs (Wright et al., 2005: 12; Yaprak and Karademir, 2010: 257). Although, some findings have claimed the detrimental effect of the firm size, it has argued that it may be a firm specific advantage for internationalization activities (Agarwal and Ramaswami, 1992: 4; Brouthers and Brouthers, 2000: 95; Kaya and Erden, 2008: 772). Furthermore, studies have shown a positive relationship between the size of an affiliate or a BG itself and the foreign investments of the emerging market firms (Chari, 2013: 354; Xia et al., 2014: 1356; Gubbi, et al., 2015: 12). Similar to these findings BGs, grown with unrelated diversification, can internalize their transaction costs, thus can benefit from “economies of scale”. BGs have accelerated their internationalization activities in their maturity periods even if they are from different emerging market contexts. (Kim, et al., 2004: 26). For instance, the most well-known Turkish FBGs with their cross-border investments such as Koç Holding, Anadolu Group and Yıldız Holding are the biggest economic actors of Turkey. Consequently, the size of family BGs in Turkey could be a significant antecedent for their internationalization and accordingly we propose that:

*As the size of Turkish family BGs increase, they will more likely have a higher level of outward internationalization.*

Institution based view has been the most pertinent approach for understanding the environment in emerging markets regarding resource acquisition and transaction costs. For instance, governance studies (especially family ownership studies) have been the most well-known ones to understand the long term strategy and the performance of BGs (Ghemawat and Khanna, 1988: 42; Granovetter, 2005: 441; Khanna and Palepu, 2000a: 869; Khanna and Yafeh, 2010: 348; Morck and Yeung, 2003: 370). Similar to most of the emerging country BGs, FBGs in Turkey are also owned and controlled by reputable Turkish families (Colpan, 2010: 487; Yaprak, et al., 2006: 286; Yurtoglu, 2000: 204). In most of the cases, families own the majority shares of the companies and family members sit on the boards. Besides, family ownership can be seen as an outcome of institutional environment of emerging markets since underdeveloped market structures does not protect minority shareholders (Peng and Jiang, 2010: 253). As a result, family ownership can also be seen as an institution based constraint. The valuable resources and competitive advantages of Turkish FBGs have been accumulated throughout years via reputable families and their direct management and control. Pyramidal structure supported by family ownership is among the key features of Turkish BGs and has shaped their strategies of unrelated diversification and internationalization for several years (Colpan, 2010: 512; Morck and

Yeung, 2003: 372; Yurtoglu, 2000: 203). However, family ownership in BGs have shown differentiated effects on the strategies like R&D orientation and internationalization (Chung, 2008: 26; Chung, 2008: 16; Morck and Yeung, 2003: 377). For example, BG affiliates with a higher degree of family ownership can strengthen the positive relationship between R&D intensity and internationalization in Indian context (Purkayastha, et al., 2018: 11). Thus, family ownership would have an accumulating effect on the long term strategies of FBGs in Turkey since owner families want to increase their wealth and expand their businesses for future generations of the family (Gu, et al., 2016: 21; Yurtoglu, 2000: 211; Chung, 2013: 886). FBGs in Turkey were generally born with an entrepreneur's visions and motivations and sustained with his/her family offspring's involvement in management of businesses (Colpan and Jones, 2016: 15). Since the family members on the board are significant actors of the strategic decision making process, BGs would involve in internationalization activities even if they have high risks such as unrelated diversification and R&D decisions (Chittoor et al., 2015a: 149). Similar to unrelated diversification strategies, Turkish BGs have used their bigger sizes as an indicator of reputation and financial strength for new investments both in national and international levels. Eventually, the big FBGs are generally owned by known families and are named after owners' family name to create and accentuate a brand reputation (Buğra, 1995: 248; Gökşen and Üsdiken, 2001: 338; Önis, 1992: 10). Related to this, family ownership level and control would fortify long-term strategic decisions in Turkish FBGs and we propose that:

*The positive influence of unrelated diversification on outward internationalization in Turkish family BGs will be stronger when family ownership is higher.*

*The positive influence of technological capability on outward internationalization in Turkish family BGs will be stronger when family ownership is higher.*

*The positive influence of size on outward internationalization in Turkish family BGs will be stronger when family ownership is higher.*

Even though BGs in emerging markets are seen as outcomes of the underdeveloped markets and institutions, they have continued to grow and expand their business activities in these markets with their traditional governance mechanisms like family ownership even after the liberalization efforts in these markets (Chittoor et al., 2015: 1293; Khanna and Palepu, 1997). Pro-market reforms in emerging markets have made profound changes in institutional infrastructure of the countries, which motivated developed country MNCs to develop tight relationships with local BGs. These relations have also influenced the governance mechanisms of BGs since MNCs from developed markets give the opportunity for international expansion and knowledge accumulation to BGs (Chittoor et al., 2015: 1293; Manikandan and Ramachandran, 2015: 608). As known for tunneling problems due to their concentrated family ownership and their pyramidal structure, BGs can provide an unfavorable image for foreign firms to establish alliances. However, capital market participation can be a solution not only for eliminating these concerns but also for accessing to new financial resources that can be helpful for their outward internationalization (Satta et al., 2014: 432). In addition to the advantages created by their international JV experience in their home country and by their integration into free market economy, being listed on İstanbul Stock Exchange, established in 1985, will affect FBGs' financial resources and strategic investments positively by providing them with some important international credentials for their future foreign investors. Accordingly we propose that:

*The positive influence of JV experience with a foreign MNC in home country on outward internationalization in Turkish family BGs will be stronger when family BGs have capital market participation.*

#### **4. Discussion**

Global investments have been diversified in recent years due to the market liberalization in emerging economies followed by increased FDI from these markets (Ramamurti, 2012: 241). Although, FDI activities of EM MNCs have decreased 6 percent in 2017 compared to the previous year, these companies have become significant competitors for developed country MNCs (UNCTAD, 2018: 6). Recent literature have focused on these latecomers to understand the antecedents and motives of their internationalization strategies and processes (Luo and Tung, 2007; Mathews, 2006; Ramamurti, 2009). Strategy research on the emerging market firms have followed a bilateral direction by focusing on their specific organizational forms and governance structures as well as on the internationalization of EM MNCs (Yaprak and Karademir, 2010: 255). As a result of this, a complementary approach to understand international investments of emerging market firms is needed with a special focus on the governance mechanisms.

This study attempts to understand the main antecedents of internationalization of Turkish family BGs. Turkey provide us a significant research settings with his early attempts for free market economy in the 1980s. The close bonds with many developed markets of Europe via Turkish diaspora and the OECD membership have made Turkey an important FDI actor in its region during the 1990s. Moreover, family BGs have been leading actors in Turkey's economy since the foundation of new republic in 1923 with their increasing expansion in both domestic and international markets (Buğra, 1995: 112). Even though, it may be hard to generalize the propositions retrieved based on one emerging market, country related effects of BGs may provide some important and valuable insights for studies to be conducted in BGs of some other emerging markets (Holmes et al., 2018: 13).

IB studies on EM MNCs as well as strategy research on emerging markets have been shaped by the institution, transaction cost and resource based view (Hoskisson et al., 2000: 260; Yiu et al., 2007: 1554; Holmes et al., 2018: 4). However, we have proposed a stratified framework to explain the factors affecting the internationalization level of EM MNCs via three important theoretical approaches, namely, institution based view, resource based view and transaction cost based view. Institutional constraints that are shaped by institution-based view would be in the outer circle of our framework since both the transaction costs and the resources are allocated through these constraints in emerging markets. Moreover, resource based constraints are generally shaped by the level of transaction costs that firms have to deal with in these markets. This framework is based on the findings of the previous studies. Future studies may take into consideration of this framework to elaborate their research models and to differentiate their variables for a multi-level approach.

BGs have been economically known actors in both emerging and developed markets. However, these organizational forms may differ through different emerging markets contexts due to the dissimilarities in their factor markets, institutions and culture (Holmes et al., 2018: 13; Yiu et al., 2007: 1552). For example, most of the Chinese BGs are state-owned but Indian or Taiwanese BGs generally rely on family ownership. Nevertheless, BGs are formed as legally independent firms linked with formal and informal bonds and these independent firms operate in unrelated industries with a controlling head company (Khanna and Yafeh, 2010: 331). Family



BGs in Turkey also share these common characteristics of emerging market BGs with an addition of family concentrated ownership and pyramidal structure (Yurtoglu, 2000: 204). As a conclusion, this study has addressed the well-known features of family BGs of Turkey as antecedents of their internationalization.

Family BGs in Turkey may have used their unrelated diversification, their experience on strategic alliance and past internationalization activities, their R&D capability accumulated by their international cooperation and their size as leverage for their outward internationalization activities. Furthermore, family ownership as wealth maximization mechanism and capital market participation as prevention for bad governance reputation will challenge these relations in Turkey context. Consequently, internationalization of family BGs in Turkey would be shaped by institution based, resource based and transaction cost based view.

This study has tried to question and broaden theoretical lens of internationalization studies on family BGs in a different emerging market context. Future studies may consider multiple approaches to operationalize all these variables in different levels. Also, related with previous studies about emerging market BGs, researchers should acknowledge other theoretical approaches such as agency theory, organizational learning approach or social capital theory to analyze internationalization attempts of BGs with a special focus on the transformation in institutional environment of emerging markets. Even though, family ownership is a significant determinant of Turkish FBGs' long-term strategies, the relations of BGs with the state may also diversify the motivations behind their outward internationalization.

## References

- Agarwal, Sanjeev; Sridhar N. Ramaswami (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode : Impact of Ownership , Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 No. 1: 1–27.
- Amsden, Alice H. (2009), "Does Firm Ownership Matter? POEs vs. FEOs in the Developing World", (Ed. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, New York: Cambridge University Press.: 64–78. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511576485.004>.
- Andersen, Otto (1997), "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks", *Management International Review*, Vol. 37: 27–42. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Ataay, Aylin (2012), "Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri", (Ed. Tamer Koçel), *5. Aile İşletmeleri Kongresi (5th Family Businesses Congress)*: 71–92.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1: 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bonaglia, Federico; Goldstein, Andrea and Mathews, John A. (2007), "Accelerated Internationalization by Emerging Markets' Multinationals: The Case of the White Goods Sector", *Journal of World Business*, Vol. 42 No. 4: 369–83. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.001>.
- Brouthers, Keith D.; Brouthers; Lance Eliot (2000), "Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 1: 89–97. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200001\)21:1<89::AID-SMJ85>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200001)21:1<89::AID-SMJ85>3.0.CO;2-8).
- Buckley, Peter J.; Casson, Mark (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, 1st ed., London: Palgrave Macmillan.
- Buğra, Ayşe (1995), *Devlet ve İşadamları*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Carney, Micheal; Gedajlovic, Eric R.; Heugens, Pursey P. M. A. R.; Essen, Marc Van; Oosterhout, J. (Hans) Van (2011), "Business Group Affiliation , Performance , Context , and Strategy : A Meta-Analysis", *Academy Of Management Journal*, Vol. 54 No. 3: 437–60.
- Chandler Jr., Alfred D. (1977), *The Visible Hand - The Managerial Revolution in American Business*, 15th ed., USA: The Belknap Press of Harvard University Press. <https://doi.org/10.2469/dig.v42.n2.23>.
- Chang, Sea Jin (2003), "Ownership Structure , Expropriation , and Performance of Group-Affiliated Companies in Korea", *The Academy of Management Journal*, Vol. 46 No. 2: 238–53. <https://doi.org/10.2307/30040617>.
- Chang, Sea Jin; Hong, Jaebum (2000), "Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea : Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3: 429–48.
- Chari, Murali; Acikgoz, Senay (2016), "What Drives Emerging Economy Firm Acquisitions in Tax Havens?", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2: 664–71. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.034>.
- Chari, Murali D.R. (2013), "Business Groups and Foreign Direct Investments by Developing Country Firms: An Empirical Test in India", *Journal of World Business*, Vol. 48 No. 3: 349–59. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.019>.
- Child, John; Rodrigues, Suzana B. (2005), "The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?", *Management and Organization Review*, Vol. 1 No. 3: 381–410. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.0020a.x>.
- Chittoor, Raveendra; Aulakh, Preet S.; Ray, Sougata (2015a), "Accumulative and Assimilative Learning, Institutional Infrastructure, and Innovation Orientation of Developing Economy Firms", *Global Strategy Journal*, Vol. 5 No. 2: 133–53. <https://doi.org/10.1002/gsj.1093>.
- Chittoor, Raveendra; Aulakh, Preet S.; Ray, Sougata (2015b), "What Drives Overseas Acquisitions by Indian Firms? A Behavioral Risk-Taking Perspective", *Management International Review*, Vol. 55 No. 2: 255–75. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0238-7>.
- Chittoor, Raveendra; Kale, Preshant; Puranam, Phanish (2015), "Business Groups in Developing Capital Markets: Towards a Complementarity Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 36: 1277–96. <https://doi.org/10.1002/smj>.
- Chung, Hsi Mei (2008), "Particularistic Ties and the Engagements in China : Evidence from Taiwan ' s Business Groups , 1999-2003", In *IACMR Biennial Conference (The International Association for Chinese Management Research)*, Guangzhou, China, June, 2008.
- Chung, Hsi Mei (2008), "Ownership Structure, Expatriate Policy, and Regionalization: Evidence from Taiwan's Family Business Groups, 2000-2002", *Multinational Business Review*, Vol. 16 No. 2: 43–64. <https://doi.org/10.1108/1525383X200800007>.

- Chung, Hsi Mei (2013), "The Role of Family Management and Family Ownership in Diversification: The Case of Family Business Groups", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 30 No. 3: 871–91. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9284-x>.
- Collinson, Simon C.; Pettigrew, Andrew M. (2009), "Comparative International Business Research Methods: Pitfalls and Practicalities", (Ed. Alan M. Rugman), *The Oxford Handbook of International Business*, 2nd ed., New York: Oxford University Press: 765–96. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234257.003.0027>.
- Colpan, Asli M. (2010), "Business Groups in Turkey", (Ed. Asli M. Colpan; Takashi Hikino; James R. Lincoln), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press: 486–525.
- Colpan, Asli M.; Hikino, Takashi (2008), "Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol. 8 No. 1: 23–58.
- Colpan, Asli M.; Hikino, Takashi (2010), "Foundations of Business Groups: Towards an Integrated Framework", (Ed. Asli M. Colpan; Takashi Hikino; James R. Lincoln), *The Oxford Handbook of Business Groups*, New York: Oxford University Press: 15–66.
- Colpan, Asli M.; Jones, Geoffrey (2016), "Business Groups, Entrepreneurship and the Growth of the Koç Group in Turkey", *Business History*, Vol. 58 No. 1: 69–88. <https://doi.org/10.1080/00076791.2015.1044521>.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro (2011), "Selecting the Country in Which to Start Internationalization: The Non-Sequential Internationalization Model", *Journal of World Business*, Vol. 46 No. 4: 426–37. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.003>.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro (2012), "Extending Theory by Analyzing Developing Country Multinational Companies: Solving the Goldilocks Debate", *Global Strategy Journal*, Vol. 2 No. 3: 153–67. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x>.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro; Genc, Mehmet (2008), "Transforming Disadvantages into Advantages: Developing-Country MNEs in the Least Developed Countries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 No. 6: 957–79. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400390>.
- Dau, Luis Alfonso; Ayyagari, Meghana; Spencer, Jennifer (2015), "Strategic Responses to FDI in Emerging Markets: Are Core Members More Responsive than Peripheral Members of Business Groups?", *Academy of Management Journal*, Vol. 58 No. 6: 1869–94. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0521>.
- DEİK (2014) "Turkish OFDI Continues to Grow" <http://ccsi.columbia.edu/files/2014/03/EMGP-Turkey-Report-March-24-2014.pdf>.
- Dirlik, Sinan (2014), "Türkiye ' de Egemen İktisadi Aktörler Olarak İşletme Grupları", *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Vol. 51 No. 594: 9–36.
- Dirlik, Sinan; Asunakutlu, Tuncer (2014), "Türkiye' deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Kaynak Esaslı Yaklaşım" 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 498–508. Konya.
- Dunning, John H.; Lundan, Sarianna M. (2008), "Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 25 No. 4: 573–93. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9074-z>.
- Dunning, John H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 1: 1–31.
- Elango, B.; Pattnaik, Chinmay (2007), "Building Capabilities for International Operations through Networks: A Study of Indian Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 No. 4: 541–55. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400280>.
- Erdener, Carolyn; Shapiro, Daniel M. (2005), "The Internationalization of Chinese Family Enterprises and Dunning's Eclectic MNE Paradigm", *Management and Organization Review*, Vol. 1 No. 3: 411–36. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00021.x>.
- Erdilek, Asim (2008), "Internationalization of Turkish MNEs", *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 7: 744–60. <https://doi.org/10.1108/02621710810883634>.
- Eren-Erdogmus, Irem; Cobanoglu, Emine; Yalcin, Muge; Ghauri, Pervez N. (2010), "Internationalization of Emerging Market Firms: The Case of Turkish Retailers", *International Marketing Review*, Vol. 27 No. 3: 316–37. <https://doi.org/10.1108/02651331011048014>.
- Gaur, Ajai S.; Kumar, Vikas; Singh, Deeksha (2014), "Institutions, Resources, and Internationalization of Emerging Economy Firms", *Journal of World Business*, Vol. 49 No. 1: 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.04.002>.
- Ghemawat, Pankaj; Khanna, Tarun (1988), "The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two

- Case Studies”, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 46 No. 1: 34–61. <http://www.jstor.org/stable/117530%5Cnhttp://about.jstor.org/terms>.
- Gökşen, Nisan S.; Üsdiken, Behlük (2001), “Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups : Effects of Scale and Time of Founding”, *British Journal of Management*, Vol. 12: 325–40. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00213>.
- Goldstein, Andrea (2009), “Multinational Companies from Emerging Economies Composition, Conceptualization & Direction in the Global Economy”, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 45 No. 1: 137–47. <https://doi.org/10.2307/27768260>.
- Granovetter, Mark (2005), “Business Groups and Social Organization”, (Ed. Neil J. Smelser; Richard Swedberg), *The Handbook of Economic Sociology*, 2nd ed., New York: Princeton University Press: 429.
- Gu, Qian; Lu, Jane Wenzhen; Chung, Chi-Nien (2019) “Incentive or Disincentive? A Socioemotional Wealth Explanation of New Industry Entry in Family Business Groups”, *Journal of Management*, Vol. 45 No. 2: 645-672 <https://doi.org/10.1177/0149206316678450>.
- Gubbi, Sathyajit R.; Ray, Sougata; Aulakh, Preet S. (2015), “International Search Behavior of Business Group Affiliated Firms : Scope of Institutional Changes and Intragroup Heterogeneity”, *Organization Science*, Vol. 26 No. 5: 1485–1501. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0990>.
- Guillen, Mauro F. (2000), “Business Groups in Emerging Economies :A Resource-Based View”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3: 362–80.
- Hennart, Jean-François (2012), “Emerging Market Multinationals and the Theory of the Multinational Enterprise”, *Global Strategy Journal*, Vol. 2 No. 3: 168–87. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01038.x>.
- Hitt, Micheal A.; Dacin, M. Tina; Levitas, Edward; Arregle, Jean-Luc; Borza, Anca (2000), “Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts : Resource-Based and Organizational Learning Perspectives”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3: 449–67.
- Holmes, R. Michael; Hoskisson, Robert E.; Kim, Hicheon; Wan, William P.; Holcomb, Tim R. (2018), “International Strategy and Business Groups: A Review and Future Research Agenda”, *Journal of World Business*, Vol. 53 No. 2: 134–50. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.003>.
- Hoskisson, Robert E.; Lau, Chung-Ming; Eden, Lorraine; Wright, Mike (2000), “Strategy in Emerging Economies”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3: 249–67. <https://doi.org/10.2307/1556394>.
- Hymer, Stephen Herbert (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge: The MIT Press.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977), “The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1: 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2015) “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership”, (Ed. Peter J. Buckley; Pervez N. Ghauri), *International Business Strategy: Theory and Practice*, New York: Routledge: 33–59.
- Karaevli, Ayşe (2008), “Türkiye’deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol. 8 No. 1–2: 85–107.
- Kaya, Harun; Erden, Deniz (2008), “Firm-specific Capabilities and Foreign Direct Investment Activities of Turkish Manufacturing Firms”, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 7: 761–77. <https://doi.org/10.1108/02621710810883643>.
- Khanna, Tarun; Palepu, Krishna (2000a), “Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups”, *Journal of Finance*, Vol. 55 No. 2: 867–91. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00229>.
- Khanna, Tarun; Palepu, Krishna (2000b), “The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3: 268–85.
- Khanna, Tarun; Palepu, Krishna (1997), “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets”, *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 4: 41-51.
- Khanna, Tarun; Rivkin, Jan W. (2001), “Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 1: 45–74. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F).
- Khanna, Tarun; Yafeh, Yishay (2010), “Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?”, (Ed. Asli M. Colpan; Takashi Hikino; James R. Lincoln), *The Oxford Handbook of Business Groups*, New York: Oxford University

- Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199552863.003.0020>.
- Kim, Daekwan; Kandemir, Destan; Cavusgil, S Tamer (2004), "The Role of Family Conglomerates in Emerging Markets: What Western Companies Should Know", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46 No. 517: 13–38. <https://doi.org/10.1002/tie.10108>.
- Knight, Gary A.; Cavusgil, S. Tamer (2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 2: 124–41. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>.
- Kumar, Vikas; Gaur, Ajai S.; Pattnaik, Chinmay (2012), "Product Diversification and International Expansion of Business Groups: Evidence from India", *Management International Review*, Vol. 52 No. 2: 175–92. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0133-4>.
- Lamin, Anna (2013), "Business Groups as Information Resource: An Investigation of Business Group Affiliation in the Indian Software Services Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 56 No. 5: 1487–1509.
- Leff, Nathaniel H. (1978), "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups", *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 26 No. 4: 661–75. <https://doi.org/10.1086/451052>.
- Luo, Yadong (2000), "Dynamic Capabilities in International Expansion", *Journal of World Business*, Vol. 35 No. 4: 355–78. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2).
- Luo, Yadong; Tung, Rosalie L. (2007), "International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 No. 4: 481–98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>.
- Luo, Yadong; Wang, Stephanie Lu (2012), "Foreign Direct Investment Strategies by Developing Country Multinationals: A Diagnostic Model for Home Country Effects", *Global Strategy Journal*, Vol. 2 No. 3: 244–61. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01036.x>.
- Ma, Xufei; Yao, Xiaotao; Xi, Youmin (2006), "Business Group Affiliation and Firm Performance in a Transition Economy: A Focus on Ownership Voids", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23 No. 4: 467–83. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9011-6>.
- Manikandan, K. S.; Ramachandran, Kavil (2015), "Business Groups in Developing Capital Markets: Towards a Complementarity Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 36: 598–617. <https://doi.org/10.1002/smj>.
- Mathews, John A. (2006), "Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23 No. 1: 5–27. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-6113-0>.
- Morck, Randall; Yeung, Bernard (2003), "Agency Problems in Large Family Business Groups", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27 No. 4: 367–82.
- North, Douglass (1990), "Institutions, Institutional Change, and Economic Performance", *Economic Perspective*, Vol. 5 No. 1: 97–112.
- Önis, Ziya (1992), "Redemocratization and Economic Liberalization in Turkey: The Limits of State Autonomy", *Studies In Comparative International Development*, Vol. 27 No. 2: 3–23. <https://doi.org/10.1007/BF02687108>.
- Peng, Mike W.; Jiang, Yi (2010), "Institutions behind Family Ownership and Control in Large Firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 2: 253–73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00890.x>.
- Peng, Mike W.; Wang, Denis Y.L.; Jiang, Yi (2008), "An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 No. 5: 920–36. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>.
- Peng, Mike W. (2012), "The Global Strategy of Emerging Multinationals from China", *Global Strategy Journal*, No. 107: 97–107. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01030.x>.
- Peng, Mike W.; Lee, Seung-hyun; Wang, Denis Y.L. (2005), "What Determines the Scope of the Firm over Time? A Focus on Institutional Relatedness", *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 3: 622–33.
- Penrose, Edith (2009), *Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press.
- Purkayastha, Anish; Kumar, Vikas (2016), "Diversified Business Group and Internationalization: A Social Capital Perspective", In *Strategic Management Society 36th Annual Conference*, 117. Berlin.
- Purkayastha, Saptarshi; Manolova, Tatiana S.; Edelman, Linda F. (2018), "Business Group Effects on the R&D Intensity-Internationalization Relationship: Empirical Evidence from India", *Journal of World Business*, Vol. 53 No. 2: 104–17. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.004>.
- Ramamurti, Ravi (2009), "Why Study Emerging-Market Multinationals?", (Ed. Ravi Ramamurti; Jitendra V. Singh), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, New York: Cambridge University Press: 3–22.

- <https://doi.org/10.1017/CBO9780511576485.001>.
- Ramamurti, Ravi (2011), "New Players In FDI: Sovereign Wealth Funds, Private Equity, and Emerging Market Multinationals", *The Future of Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise Research in Global Strategic Management*, Vol. 15: 137–65.
- Ramamurti, Ravi (2012), "Competing with Emerging Market Multinationals", *Business Horizons*, Vol. 55 No. 3: 241–49. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.001>.
- Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain (2003), "Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 No. 2: 125–37. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400012>.
- Satta, Giovanni; Parola, Francesco; Persico, Luca (2014), "Temporal and Spatial Constructs in Service Firms' Internationalization Patterns: The Determinants of the Accelerated Growth of Emerging MNEs", *Journal of International Management*, Vol. 20 No. 4: 421–35. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2014.05.001>.
- Selekler-Gökşen, Nisan; Yildirim-Öktem, Özlem (2008), "The Impact of Board Characteristics on the Internationalization of Business Group Affiliates", *Bogazici Journal*, Vol. 22 No. 1–2: 53–71.
- Singla, Chitra; George, Rejie (2013), "Internationalization and Performance: A Contextual Analysis of Indian Firms", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 12: 2500–2506. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.041>.
- Stal, Eva; Cuervo-Cazurra, Alvaro (2011), "The Investment Development Path and FDI From Developing Countries : The Role of Pro-Market Reforms and Institutional Voids", *Latin American Business Review*, Vol. 12 No. 3: 209–31. <https://doi.org/10.1080/10978526.2011.614174>.
- Tan, Danchi; Meyer, Klaus E. (2010), "Business Groups' Outward FDI: A Managerial Resources Perspective", *Journal of International Management*, Vol. 16 No. 2: 154–64. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.03.006>.
- Tsai, Huei-Ting; Eisingerich, Andreas B. (2010), "Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms", *California Management Review*, Vol. 53 No. 1: 114–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.53.1.114>.
- UNCTAD (2018), "World Investment Report: Investment and New Industrial Policies."
- Verma, Sharad; Sanghi, Kanika; Michaelis, Holger; Dupoux, Patrick; Khanna, Dinesh; Peters, Philippe (2011), "Companies on the Move: Rising Stars from Rapidly Developing Economies Are Reshaping Global Industries", Boston.
- Welch, Lawrence S.; Luostarinen, Reijo (1988), "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14 No. 2: 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>.
- Whitley, Richard (1998), "Internationalization and Varieties of Capitalism: The Limited Effects of Cross-National Coordination of Economic Activities on the Nature of Business Systems", *Review of International Political Economy*, Vol. 5 No. 3: 445–81. <https://doi.org/10.1080/096922998347480>.
- Williamson, Oliver E. (1979), "Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations", *The Journal of Law & Economics*, Vol. 22 No. 2: 233–61.
- Williamson, Peter J.; Raman, Anand P. (2013), "Cross-Border M&A and Competitive Advantage of Chinese EMNEs", (Ed. Peter J. Williamson; Ravi Ramamurti; Afonso Fleury; Maria Tereza Leme Fleury) *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*, New York: Cambridge University Press: 191–219.
- Wright, Mike; Filatotchev, Igor; Hoskinsson, Robert E.; Peng, Mike W. (2005), "Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom", *Journal of Management Studies*, Vol. 42 No. 1: 1–33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x>.
- Xia, Jun; Ma, Xufei; Lu, Jane W.; Yiu, Daphne W. (2014), "Outward Foreign Direct Investment by Emerging Market Firms: A Resource Dependence Logic", *Strategic Management Journal*, No. 35: 1343–63. <https://doi.org/10.1002/smj>.
- Yamakawa, Yasuhiro; Peng, Mike W.; Deeds, David L. (2008), "What Drives New Venture to Internationalize from Emerging Economies", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 1 No. 972: 59–82. <https://doi.org/10.1136/jcp.35.12.1388>.
- Yaprak, Attila; Karademir, Bahattin (2010), "The Internationalization of Emerging Market Business Groups: An Integrated Literature Review", *International Marketing Review*, Vol. 27 No. 2: 245–62. <https://doi.org/10.1108/02651331011037548>.
- Yaprak, Attila; Karademir, Bahattin (2011), "Emerging Market Multinationals' Role in Facilitating Developed Country Multinationals' Regional Expansion: A Critical Review of the Literature and Turkish MNC Examples", *Journal of World Business*, Vol. 46 No. 4: 438–46. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.004>.

- Yaprak, Attila; Karademir, Bahattin; Osborn, Richard N. (2006), "How Do Business Groups Function and Evolve in Emerging Markets? The Case of Turkish Business Groups", *Advances in International Marketing*, Vol. 17 No. 6: 275–94. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(06\)17010-6](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(06)17010-6).
- Yildirim-Öktem, Özlem; Selekler-Göksen, Nisan (2018), "Internationalization of Family Business Groups: Content Analysis of the Literature and a Synthesis Model", *European Journal of Family Business*, Vol. 8 No. 1: 45–68. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v8i1.4146>.
- Yiu, Daphne W. (2011), "Multinational Advantages of Chinese Business Groups: A Theoretical Exploration", *Management and Organization Review*, Vol. 7 No. 2: 249–77. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00210.x>.
- Yiu, Daphne W.; Lu, Yuan; Bruton, Garry D.; Hoskisson, Robert E. (2007), "Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research", *Journal of Management Studies*, Vol. 44 No. 8: 1551–79. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00735.x>.
- Yiu, Daphne W.; Ng, Frank W; Ma, Xufei (2013), "Business Group Attributes and Internationalization Strategy in China", *Asian Business & Management*, Vol. 12 No. 1: 14–36. <https://doi.org/10.1057/abm.2012.38>.
- Yurtoglu, BB. (2000), "Ownership, Control and Performance of Turkish Listed Firms", *Empirica* No. 27: 193–222. <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1026557203261>.
- Zaheer, Srilata (1995), "Overcoming the Liability of Foreignness", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 2: 341–63. <http://www.jstor.org/stable/256683><http://about.jstor.org/terms>.

## İş Özerkliği ile İşe Bağlanma Arasındaki İlişki: Kişi-İş Uyumunun Aracı ve Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü

Daimi Koçak<sup>1</sup>

**İş Özerkliği ile İşe Bağlanma Arasındaki İlişki: Kişi-İş Uyumunun Aracı ve Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü**

**Öz**

Bu çalışmada, iş özerkliği ve işe bağlanma arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun aracılık rolünü araştırdım ve algılanan yönetici desteğinin bu aracılık ilişkisinde önemli bir düzenleyici olabileceğini ileri sürdüm. Araştırma verileri hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel iki firmanın tam zamanlı çalışan 385 işgöreninden anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 22, AMOS 22 ve Process Macro (SPSS için) istatistik programları kullanılmıştır. Analiz sonuçları, iş özerkliği ve işe bağlanma arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun aracı etkisinin olduğunu ve algılanan yönetici desteğinin bu ilişkide düzenleyici etkisinin olduğunu desteklemektedir. Diğer bir ifade ile iş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki dolaylı etkisi (kişi-iş uyumu aracılığı ile aktarılan) algılanan yönetici desteği yüksek olduğunda güçlü, düşük olduğunda zayıftır. Araştırmanın teorik ve pratik etkileri tartışılarak gelecekte yapılacak çalışmalara ve yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş Özerkliği, Kişi-İş Uyumuna, İşe Bağlanma, Algılanan Yönetici Desteği

**The Relationship between Job Autonomy and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit and Moderating Role of Perceived Supervisor Support**

**Abstract**

In this study, I explored the mediating role of person-job fit in the relationship between job autonomy and job engagement and proposed perceived supervisor support as an important moderator of the above mediated relationship. The survey data were collected from 385 full-time employees of two private firms operating in the service sector using the survey technique. SPSS 22, AMOS 22 and Process Macro (for SPSS) statistical programs were used to analyze the data. The results of the analysis indicated that the person-job fit has a mediating effect on the relationship between job autonomy and job engagement, and perceived supervisor support has a moderating effect in this relationship. In other words, the indirect effect of job autonomy on job engagement (through person-job fit) is strong when perceived supervisor support is high and weak when perceived supervisor support is low. The theoretical and practical effects of the results are discussed and suggestions are made for future studies and managers.

**Keywords:** Job Autonomy, Person-Job Fit, Job Engagement, Perceived Supervisor Support

### 1. Giriş

Çalışanların yaptıkları işe bağlı olmaları işletmeler için son derece büyük bir öneme sahiptir. Araştırmacılar örgütlerin yüksek seviyede performansa ve verimliliğe sahip olmalarında işe bağlanma seviyesi yüksek çalışanların çok büyük katkılarına olduğunu savunurlar (Kahn, 1990; Maslach vd., 2001; Schaufeli vd., 2002; Saks, 2006; Bakker ve Demerouti, 2008). İşe bağlanma seviyesi yüksek çalışanların örgüte bağlılıklarının (Hallberg ve Schaufeli, 2006), performanslarının (Rich vd. 2010) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının (Kataria vd. 2013) yüksek, öte yandan işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur (Yalabık vd. 2013). Yapılan araştırmalara göre Amerika'da, çalışanların yarısından çoğunun işlerine bağlı olmamalarının işletmelere yıllık maliyetinin yaklaşık olarak 300 milyar Dolar olduğu hesaplanmıştır (Saks, 2006). Hooper (2006) Avustralya'da yaptığı bir araştırma sonucunda Amerika'daki bu sonucu destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Hooper işlerine bağlanma seviyesi düşük olan çalışanların Avustralya'daki işletmelere yıllık maliyetinin 31 milyar Dolar civarında olduğunu tespit etmiştir. Peki, işletmeler çalışanların işe bağlanmalarını nasıl sağlayabilir ve artırabilirler?

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, dkocak@erzincan.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-9099-2055>



Çalışanların işe bağlanmalarını etkileyen birçok faktör vardır (örneğin; örgütsel destek, geribildirim, örgütsel adalet). Bireylerin işlerini yaparken sahip oldukları özgürlük ve bağımsızlık seviyesi ile ilgili olan iş özerkliği (Hackman ve Oldham, 1976), işe bağlanmayı etkileyen faktörlerden birisidir (Hallberg vd. 2007; Hallberg ve Schaufeli, 2006). İş özerkliğinin işe bağlanma üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu iddia eden çalışmalar incelendiklerinde, çalışanların yaptıkları işle uyumlu olmalarının (kişi-iş uyumu) göz ardı edildiği görülmüştür (Hallberg ve Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Hallberg vd., 2007; Bakker ve Demerouti, 2008; Lin ve Ping, 2016). Sekiguchi'ye (2004) göre kişi-iş uyumu çalışanların işe alımlarında önemli bir belirleyicidir ve çalışan seçiminde öncelikli konu, çalışanın işi yapabilecek beceri ve yeteneklere sahip olmasıdır. Kahn (1990) çalışanın işe bağlanmasına birçok faktörün etki edeceğini savunmuştur. İşe bağlanmaya etki eden faktörleri inceleyen araştırmacılar Kahn'ın bu varsayımını destekleyici sonuçlara ulaşmışlardır. İş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisini araştıran bazı araştırmacılar bu ilişkide başka faktörlerin etkilerinin de incelenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Lin ve Ping, 2016; Orth ve Volmer, 2017; Malinowska vd., 2018). Araştırmacılar (Lu vd., 2014; Sulistiowati vd., 2018; Hamid ve Yahya , 2016; Memon vd., 2015) kişinin yaptığı iş ile uyumunun artması durumunda işine daha fazla bağlanacağını ortaya koymuşlardır. Ayrıca yapılan araştırmalar (Saks, 2006; Schaufeli, 2013) çalışanların algıladıkları yönetici desteğinin işe bağlanmalarını etkileyen önemli bir unsur olduğu yönündedir. Bu nedenle bu çalışmada iş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisi incelenirken kişi-iş uyumunun ve algılanan yönetici desteğinin bu ilişkiye olan etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, iş özerkliği, kişi-iş uyumu, algılanan yönetici desteği ve işe bağlanma değişkenleri arasındaki potansiyel ilişkiler analiz edilerek, iş özerkliğinin işe bağlanma üzerinde kişi-iş uyumu aracılığıyla aktarılan dolaylı bir etkinin olup olmadığı ve algılanan yönetici desteğinin seviyesine göre bu dolaylı etkinin değişip değişmediğinin tespit edilmesidir. Böylece, kişi-iş uyumu ve işe bağlanmanın öncülleri ve iş özerkliği ve yönetici desteğinin sonuçları hakkında literatüre katkı yapmak amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışma sonuçları işletme yöneticilerine kişi-iş uyumu ve işe bağlanmaya etki eden öncüller hakkında bilgi vererek çalışanların işe bağlanmalarını artırmaya yönelik daha etkili kararlar almalarına katkı yapacaktır.

## **2. Teorik Çerçeve ve Araştırma Hipotezleri**

### **2.1. İş özerkliği**

İş tasarım teorileri, işlerin, rollerin ve görevlerin nasıl yapılandırıldıkları, yasallaştırıldıkları ve nasıl değiştirildikleri ve bunların birey, grup ve örgüt üzerindeki etkileri hakkında bilgi verirler (Torraco, 2005:85). İlk başlarda işin sadeleştirilmesine odaklanan iş tasarım teorileri (örneğin Taylor, 1911), ilerleyen yıllarda işin motive edici özelliklerine odaklanmışlardır. Bu teoriler içerisinde Hackman ve Lawler (1971) tarafından geliştirilen İş Karakteristikleri Modeli, çalışan-örgüt ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasına önemli katkı yapmıştır (Dysvik ve Kuvaas, 2013:564). Araştırmacılar (Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldham, 1976) işin bu karakteristiklerinden birisinin işin özerkliği olduğunu savunmuşlardır (diğerleri beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamlılığı ve geribildirim). İşin özerkliği, "işin planlanmasında, yürütülmesinde ve kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde, bireye özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesidir" (Hackman ve Oldham, 1976). Çalışana çok fazla özerklik verilen bir işte, sonuçlar ne yöneticinin talimatlarına nede iş prosedürlerine bağlıdır. Sonuçlar daha çok çalışanın kendi çabasına, kararlarına ve inisiyatif almasına bağlıdır. Özerkliğin artması, bireylerin işin nasıl yapılacağı konusunda takdir yetkilerini artıracığından, rollerini tanımlarken daha fazla esnek olmalarına katkıda bulunacaktır (Morgeson vd., 2005). İş özerkliği ile ilgili yapılan çalışmalar, iş özerkliğinin

artması durumunda öz-yeterlilik (Saragih, 2011), iş memnuniyeti (Nguyen vd., 2003), örgütsel bağlılık (Naqvi vd., 2013; Sisodia ve Das, 2013), algılanan örgütsel destek (Alvi vd., 2013), yaratıcılık (Sia ve Appu, 2015), dirilik (canlılık) (Tummers vd., 2018), bilişsel yetenek, performans (Morgeson vd., 2005) ve işe bağlanma (Lin ve Ping, 2016; Orth ve Volmer, 2017; Malinowska vd., 2018) gibi örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine olumlu katkı yapan unsurların arttığını, öte yandan işe yabancılaşma (Özkoç, 2016), tükenmişlik (Adebayo ve Ezeanya, 2011) ve işten ayrılma niyeti (Galletta vd., 2011) gibi olumsuz unsurların ise azaldığını ortaya koymuşlardır.

## 2.2. İş Özerkliğinin Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi

İş karakteristikleri teorisi, bireyin içsel motivasyonunun artması için yaptığı işin sonuçları ile ilgili sorumluluk hissetmesi gerektiğini savunur (Hackman ve Oldham, 1976). Çalışanların yaptıkları işteki algıladıkları özerkliğin artması, işin anlamlılığını artırarak (Lin ve Ping, 2016) işleriyle olan uyumlarının artmasına katkı yapar (Scroggins, 2008). Sekiguchi (2011) işletme yöneticilerinin kişi-iş uyumunu iş karakteristiklerini dikkate alarak sağlayabileceklerini savunmuştur. Kişi-iş uyumu Dawis vd. (1964) tarafından geliştirilen ve işe uyum teorisine dayanan bir kavramdır. Bu teoriye göre, bireyin yetenekleri ile işin gerektirdiği roller ne kadar uyumluysa, bireyin işi daha iyi yapma olasılığı o kadar yüksek olur. Kişi-iş uyumu, kişinin özellikleri (bilgi, beceri, yetenek ve ihtiyaçlar) ile işin gerekliliklerinin uyumu veya kişinin ihtiyaçları/arzuları ile işin özelliklerinin uyumlu olması olarak tanımlanabilir (Edwards, 1991). Kişi-iş uyumu arz-ihtiyaç uyumu ve talep-yetenek uyumu şeklinde iki unsurdan oluşmaktadır. Arz-ihtiyaç uyumu bir işin niteliklerinin (örneğin, özerkliği) çalışanların kişisel isteklerini, değerlerini ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını ölçmek için kullanılır (Carless, 2005). Öte yandan, talep-yetenek uyumu ise bir kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin talep ve gereklilikleri ile uyuma derecesini ifade eder (Sekiguchi, 2004). Kerse (2018) yaptığı araştırma sonucunda iş becerikliliği artan çalışanların işleriyle uyumlarının da arttığını tespit etmiştir. Karasek (1979) tarafından ortaya konan İş Talep-Kontrol (İTK) modeline göre, çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrolleri (karar verme özerkliği) düşük ve kendilerinden beklenen iş miktarı yüksek olursa bu durum çalışanlar üzerinde psikolojik baskıya yol açar. Örneğin, Rafferty vd. (2001) İTK modeline göre yaptıkları çalışma sonucunda yüksek iş talepleri ve düşük iş özerkliğinin çalışanların tükenmişliklerini artırdığını, öte yandan Babakuş vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada ise tükenmişliği artan çalışanların işleriyle uyumlarının azaldığı tespit edilmiştir.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*Hipotez 1. İş özerkliği kişi-iş uyumu ile pozitif ilişkilidir.*

## 2.3. İş Özerkliği ve İşe Bağlanma İlişkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracı Etkisi

İşe bağlanma kavramı, özellikle son yıllarda, gerek işletmelerde gerekse akademik çalışmalarda dikkate alınan bir kavram haline gelmiştir (Saks, 2006:601). İlk kez Kahn (1990) tarafından ortaya konan işe bağlanma kavramı Goffman'ın (1961) rol teorisine dayanılarak tanımlanmıştır. İşe bağlanma kavramı bireylerin deneyimlerine, işlerine ve iş ortamlarına odaklanan psikolojik koşullar teorisine ilişkin olan bir kavramdır. Kahn (1990) işe bağlanmayı; bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak kendisini yaptığı işe vermesi, yaptığı işin rollerine kedisini adaması olarak tanımlamıştır. İşe bağlanmanın bilişsel yönü çalışanların organizasyon, lider ve çalışma koşulları hakkındaki inançlarıyla; duygusal yönü çalışanların kuruluş ve liderlerine karşı hissettikleri olumlu ya da olumsuz tutumlarıyla; ve fiziksel yönü ise, bireylerin rollerini yerine getirmek

için harcadıkları fiziksel enerjileriyle ilgilidir (Kular vd., 2008). İşe bağlanma kavramı, sonraki yıllarda farklı araştırmacılar tarafından farklı açılardan incelenerek ele alınmıştır. Örneğin; Maslach vd., (2001) bağlanma kavramını, tükenmişliği ifade eden bitkinlik, sinizm ve kişisel başarıda düşme hissinin karşıtı olan enerji, katılım ve yeterlilik olarak; Hallberg ve Schaufeli, (2006:119) kişinin bir işi severek, ısrarla ve olumlu duygusal motivasyonla yerine getirmesi olarak; Leiter ve Bakker (2010) tükenmişliğin tersi olarak; ve Schaufeli vd. (2002) ise dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) boyutlarından oluşan olumlu bir durum olarak tanımlamıştır. Kahn'a (1990) göre bireyin işe bağlanması, işin psikolojik anlamlılığına ilişkin sorulara ve verdiği yanıtlara göre şekillenir. Psikolojik anlamlılık bireyin işin gerektirdiği rol performansına yaptığı fiziksel, bilişsel ve duygusal katkının karşılığını alması duygusunu ifade eder (Kahn, 1990:703). Saks'a (2006:602) göre işin gerektirdiği görevin özellikleri bir işin psikolojik anlamlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Bireylerin yaptıkları işi anlamlı bulmaları, işin gerektirdiği görevlerin yaratıcılığa açık olması, açıkça tanımlanmış olması ve özerkliğe açık olması gerekir (Jacobs, 2013:57).

İşe bağlanma kavramını ortaya çıkaran çalışmalar incelendiğinde birçoğunun iş özerkliğinin önemini vurguladıkları görülmüştür (örneğin; Kahn, 1990; Demerouti vd., 2001; Saks, 2006; Bakker ve Demerouti, 2008; Christian vd. 2011). İş özerkliği ve işe bağlanma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar, bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Hallberg ve Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Hallberg vd., 2007; SheeMun vd., 2013; Lin ve Ping, 2016; Vera vd., 2016; Orth ve Volmer, 2017; Malinowska vd., 2018; Tummers vd., 2018). Araştırmacılar iş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisinin tek başına incelenmesinin yeterli olmayacağını savunurlar (Kahn, 1990; Lin ve Ping, 2016; Orth ve Volmer, 2017; Malinowska vd., 2018). Demerouti vd. (2001) tarafından geliştirilen iş talep- kaynak modeline göre, çalışanların işe bağlanmaları artan iş taleplerinden (örneğin, vardiyalı çalışma, aşırı iş yükü, zaman baskısı) ve azalan iş kaynaklarından (örneğin, özerklik, katılım, geribildirim) negatif olarak etkilenir. Bu çalışma iş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun önemli bir değişken olduğunu öne sürmektedir. Kişi-iş uyumunun yüksek seviyede olması iş tatmini (O'Reilly vd., 1991; Iqbal vd., 2012; Guan vd., 2010), performans (O'Reilly vd., 1991; June ve Mahmood, 2011), örgütsel bağlılık (Leng ve Chin, 2016; Chhabra, 2015), işte kalma niyeti (Leng ve Chin, 2016) gibi çıktıları olumlu yönde etkiler. Ayrıca kişi-iş uyumu ile işe bağlanma ilişkisine yönelik yapılan araştırmalar (Lu vd., 2014; Sulistiowati vd., 2018; Rahmadani ve Sebayang, 2017; Hamid ve Yahya, 2016; Memon vd., 2015; Warr ve İnceoğlu, 2012) bireylerin işleri ile uyum seviyeleri arttıkça işe bağlanma seviyelerinin de arttığı yönünde sonuçlar ortaya çıkarmışlardır.

Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez ortaya konmuştur:

*Hipotez 2. Kişi-iş uyumunun iş özerkliği ve işe bağlanma arasındaki ilişkide aracı etkisi vardır.*

#### **2.4. Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Etkisi**

İşe bağlanma ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların işlerine bağlanmalarına etki eden birçok faktörün olduğu yönündedir. Kişi-iş uyumu bu faktörlerden birisidir (Lu vd., 2014; Sulistiowati vd., 2018; Rahmadani ve Sebayang, 2017). Bu çalışmada çalışanların işleriyle olan uyumlarının işlerine bağlanmaları üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin önemi araştırılmıştır.

Eisenberger vd. (2002) algılanan yönetici desteğini (AYD), çalışanların örgüte yaptıkları katkılarının yöneticiler tarafından ne kadar değerli görüldüğü ve bu katkı sonucunda refahlarının (iyi oluşlarının) ne kadar önemsendiği yönünde sahip oldukları algı olarak ifade etmiştir. Çalışanlar

yönetici desteğini farklı şekillerde algılayabilirler. Örneğin yöneticinin kendilerine uygun görevler vermesi, geribildirimde bulunması, yaptıkları işte özerklik vermesi çalışanların yönetici desteği algılarının artmasını sağlar (Maertz vd., 2007). Kahn'a (1990) göre çalışanın bir işi yaparken özerk olması işine bağlanmasına etki eden önemli bir durumdur. Bu durum karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) açısından ele alındığında, yöneticilerin kendilerine yüksek seviyede destek sağladığını algılayan çalışanlar, bunun karşılığında örgüte katkı yapmak konusunda kendilerini zorunlu hissettikleri söylenebilir (Diekmann, 2004). Örneğin, yapılan çalışmalar yönetici desteği algısı yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre gönüllü olarak örgütten ayrılma olasılıklarının daha düşük (Eisenberger vd., 2002), örgüte bağlılıklarının (DeConinck ve Johnson, 2009; Kalidass ve Bahron, 2015) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek (Wang, 2014) olduğunu bulmuşlardır. Saks'a (2006) göre çalışanların işlerine bağlanmaları yönetici desteğinin bir karşılığıdır. Diğer bir ifade ile çalışanlar, algıladıkları yönetici desteği arttıkça işlerini daha iyi yapmalarına olumlu etkisi olan işe bağlanma seviyelerini artırarak karşılık verirler (Schaufeli, 2013).

Algılanan yönetici desteği kişi-iş uyumu ile işe bağlanma ilişkisinde iyi bir düzenleyici olabilir. Çünkü yöneticileri tarafından desteklendiklerini algılayan çalışanlar işleriyle daha uyumlu olacaklar ve sonucunda işlerine daha fazla bağlanacaklardır (İbrahim vd., 2019). Çalışanların yaptıkları işle uyumlarının işe bağlanmalarını nasıl etkileyeceği yöneticilerinin kendilerine vereceği desteğe bağlıdır. Diğer bir ifade ile çalışanların algıladıkları yönetici desteği arttıkça yaptıkları işle uyumlarının işe bağlanmaları üzerindeki etkisi güçlenecek, azaldıkça ise zayıflayacaktır. Nitekim algılanan yönetici desteği ile işe bağlanma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar bu iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir (İbrahim vd., 2019; Idris ve Doldard, 2011; Ling Suan, ve Nasurdin, 2016). Öte yandan Saks (2006) yaptığı araştırma sonucunda algılanan yönetici desteği ile işe bağlanma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuca göre, algılanan yönetici desteği ile işe bağlanma arasındaki ilişkinin her meslekte veya sektörde aynı olmadığı söylenebilir (İbrahim vd., 2019). Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda algılanan yönetici desteğinin birçok çalışmada düzenleyici değişken olarak kullanıldığı görülmüştür (Ballantine ve Nunns, 1998; Kim vd., 2017; Stephens, 2016; Yongxing vd., 2017; Pramudita ve Sukoco, 2018).

Bu açıklamalar doğrultusunda, çalışanların işe bağlanmalarının yaptıkları iş üzerindeki özerkliklerine, işle uyumlu olmalarına ve algıladıkları yönetici desteği seviyesine göre değiştiği söylenebilir. Gillet vd. (2013) yaptıkları araştırma sonucunda çalışanların algıladıkları yönetici özerklik desteğinin iş memnuniyetlerini olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Vera vd. (2016) iş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisinde yöneticilerin sosyal desteklerinin düzenleyici etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Yöneticilerinin yüksek seviyede desteğini algılayan çalışanların, iş özerklikleri ve işleriyle uyumlu olmaları, dolayısıyla işlerine daha fazla bağlanmaları daha güçlü bir olasılıktır. Diğer bir ifade ile iş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun dolaylı etkisi algılanan yönetici desteği yüksek olduğunda güçlü, düşük olduğunda ise zayıftır. Bu durum araştırmacılar (Muller vd., 2005; Edwards ve Lambert, 2007; Preacher vd., 2007) tarafından şartlı dolaylı etki olarak kavramsallaştırılmıştır.

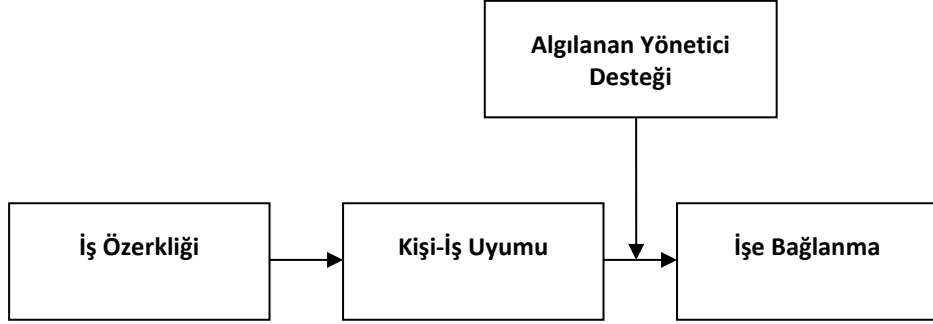
Bu açıklamalar ve daha önce yapılmış araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H3. Kişi-iş uyumu ile işe bağlanma arasındaki pozitif ilişkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici etkisi vardır. Diğer bir ifade ile kişi-iş uyumu ile işe bağlanma arasındaki pozitif ilişki algılanan yönetici desteği arttığında güçlü, azaldığında ise zayıftır.*

H4. İş özerkliğinin kişi-iş uyumu aracılığıyla işe bağlanma üzerindeki pozitif ve dolaylı etkisi algılanan yönetici desteği yüksek olduğunda güçlü, düşük olduğunda ise zayıftır.

Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan hipotezler doğrultusunda araştırma modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur. Model, iş özerkliğinin kişi-iş uyumu aracılığıyla işe bağlanma üzerindeki dolaylı etkisinin algılanan yönetici desteği seviyesine bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Araştırma evreni, Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel iki firmanın tam zamanlı çalışan 600 işgöreninden oluşmaktadır. Anketler araştırmacı tarafından çoğaltılarak posta yolu ile katılımcılara iletilmiştir. Toplamda 600 adet yollanan anketlerin 407’si (%68) geri dönmüştür. Bu geri dönüş oranının yeterli seviyede olduğu söylenebilir (Babbie, 2001). Yapılan inceleme sonucunda 407 anketten 22 adedi sağlıklı doldurulmadığı için analizlere dahil edilmemiştir.

Yapılan inceleme sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğunun; cinsiyetlerine göre kadın (%53,9), yaşlarına göre 26-31 yaş aralığında (%45,7), medeni hallerine göre bekar (%58,9) ve eğitim durumlarına göre önlisans mezunu oldukları (%43,2) tespit edilmiştir.

#### 3.2. Ölçekler

##### 3.2.1. İş Özerkliği Ölçeği

Çalışanların yaptıkları işteki özerklik seviyelerini ölçmek için Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen 3 maddeli “İş Özerkliği Ölçeği” kullanılmıştır ( $\alpha=0.97$ ). Ölçekteki maddeler 5’li Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiştir (1-kesinlikle katılmıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum). Ölçekte “işimi nasıl yapacağıma karar verirken yeterli özerkliğe sahibim” şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

##### 3.2.2. Kişi-İş Uyumu Ölçeği

Araştırmada çalışanların yaptıkları işle uyumlarını tespit etmeye yönelik olarak Brkich vd. (2002) tarafından geliştirilen 9 maddeli “Kişi-İş Uyumu Ölçeği” kullanılmıştır ( $\alpha=0.88$ ). Ölçek “sahip olduğum bilgi, beceri ve yetenekler yaptığım işe uygundur” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçekteki maddelere 5’li Likert tipi ölçeğe göre (1-kesinlikle katılmıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum) yanıt vermeleri istenmiştir.

### 3.2.3. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği

Çalışanların algıladıkları yönetici desteğini ölçmek için Rhoades vd. (2001) tarafından geliştirilen ve Saks (2006) tarafından adapte edilen 4 maddeli ölçek kullanılmıştır ( $\alpha=0.92$ ). Ölçekteki maddelere örnek olarak “yöneticim fikirlerimi önemser” verilebilir. Her bir ölçek maddesi 5’li Likert tipi ölçeğe göre (1-kesinlikle katılmıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

### 3.2.4. İşe Bağlanma Ölçeği

Çalışanların işe bağlanma seviyelerini ölçmeye yönelik olarak ( $\alpha=0.86$ ) Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen 9 maddeli “İşe Bağlanma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte “sabah uyandı-ğında işe gitme isteği duyarım” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Ölçekteki ifadeler katılım derecesi 5’li Likert tipi ölçeğe göre (1-kesinlikle katılmıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

### 3.2.5. Kontrol Değişkenleri

Yapılan araştırmalar, çalışanların işe bağlanmalarının eğitim seviyelerine (Kerse ve Karabey, 2019), yaşlarına (Van Wijhe vd., 2011) medeni hallerine ve cinsiyetlerine (Sia vd., 2015) göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle araştırmada kontrol değişkenleri olarak katılımcılara ilişkin eğitim seviyesi, yaş, medeni hal ve cinsiyet durumu dikkate alınmıştır.

## 4. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları

### 4.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistik sonuçları (ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası ilişkiler) Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistik Sonuçları

Ölçekler	M	SD	1	2	3	4
İş özerkliği	2,88	,94	(,97)			
Kişi-iş uyumu	3,04	,97	,43**	(,88)		
Algılanan yönetici desteği	2,91	,98	,87**	,63**	(,92)	
İşe bağlanma	3,49	,86	,54**	,72**	,76**	(,86)

N=385, Değişkenlerin içsel tutarlılıkları hakkında bilgi veren Cronbach alpha değerleri parantez içerisinde verilmiştir.

Ölçekler arası korelasyon değerleri beklenildiği yönde ilişkili ve  $p < 0.01$  seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Bivariate korelasyon analizi sonuçlarına göre iş özerkliği; kişi-iş uyumu ( $r= 0.429$ ;  $p<.01$ ), algılanan yönetici desteği ( $r= 0.869$ ;  $p<.01$ ) ve işe bağlanma ( $r= 0.538$ ;  $p<.01$ ) ile pozitif ilişkilidir. Öte yandan kişi-iş uyumu; algılanan yönetici desteği ( $r= 0.625$ ;  $p<.01$ ) ve işe bağlanma ile ( $r= 0.716$ ;  $p<.01$ ), pozitif ilişkilidir. Son olarak algılanan yönetici desteği işe bağlanma ( $r= 0.763$ ;  $p<.01$ ) ile pozitif ilişkilidir.

### 4.2. Ölçüm Modelleri

Araştırmada ölçüm hatalarından biri olan ortak yöntem sapması olasılığı incelenmiştir. Ortak yöntem sapması araştırmada kullanılan veri toplama metodunun, araştırma sonucuna (bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin daha yüksek veya daha düşük çıkmasına) etki etmesini ifade eder (Podsakof vd., 2003:879). Araştırma verilerinin aynı kaynakla, benzer ölçekle (örneğin 5’li Likert), farklı değişkenlere ilişkin maddelerin aynı kişi tarafından, aynı zamanda elde edilmesi durumunda ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir (Podsakoff vd., 2012). Ortak yöntem varyansının etkisini kontrol etmek için, veri seti üzerinde bir dizi doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Araştırmada bütün faktörlerin ayrı olduğu 4 faktörlü model (araştırma modeli), iş özerkliği ve kişi-iş uyumunun tek faktörde birleştirildiği model (Model 1), iş özerkliği ve yönetici

desteğinin tek faktörde birleştirildiği model (Model 2), kişi-iş uyumunun yönetici desteği ile tek faktörde birleştirildiği model (Model 3), iş özerkliği, kişi-iş uyumu ve yönetici desteğinin tek faktörde birleştirildiği model (Model 4) ve bütün değişkenlerin tek faktörde birleştirildiği model (Model 5) Tablo 2’de verilmiştir.

*Tablo 2. Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri*

Modeller	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	SRMR
Ölçüm modeli, 4 factor	1.664	0.049	0.968	0.906	0.911	0.075
Model 1, 3 factor	1.921	0.057	0.940	0.878	0.885	0.079
Model 2, 3 factor	2.091	0.063	0.929	0.864	0.874	0.092
Model 3, 3 factor	2.014	0.060	0.934	0.873	0.879	0.082
Model 4, 2 factor	2.319	0.069	0.914	0.852	0.860	0.086
Model 5, 1 factor	2.425	0.071	0.907	0.845	0.853	0.086

Not: n= 385;  $\chi^2/df$ =Ki-Kare Uyum Testi; RMSEA=Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; CFI= Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; GFI= Uyum İyiliği İndeksi; NNFI=Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; SRMR=Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü

Üç faktörlü model (Model 1)= iş özerkliği ve kişi-iş uyumu tek faktörde birleştirildi

Üç faktörlü model (Model 2)= iş özerkliği ve yönetici desteği tek faktörde birleştirildi

Üç faktörlü model (Model 3)= Kişi-iş uyumu yönetici desteği tek faktörde birleştirildi

İki faktörlü model (Model 4)= iş özerkliği, kişi-iş uyumu ve yönetici desteği tek faktörde birleştirildi

Tek faktörlü model (Model 5)= Bütün değişkenler tek faktörde birleştirildi

Tablodaki değerler ölçüm modelinin ( $\chi^2(249) = 414.306$ ; RMSEA=0.049; CFI=0.968; GFI=0.906; NNFI=0.911; SRMR=0.075) diğer modellere göre daha iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Ortak yöntem varyansının olup olmadığının test edilmesinde araştırmacılar tarafından kullanılan en yaygın yöntemlerden birisi Harman’ın tek faktör testidir (Spector, 2006). Bu teknikte ortak yöntem sapmasının olduğunu söylemek için iki temel varsayım vardır; (a) faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapının ortaya çıkması veya (b) ölçeklerden birisinin, kovaryansın büyük bir kısmını tek başına açıklaması gerekir. Araştırmada kullanılan dört ölçeğe ilişkin maddelelerin tamamı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda özdeğeri 1’den büyük dört boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan birincisi ölçeğe ilişkin varyansın %33’ünü, ikincisi %10’unu, üçüncüsü %8’ini ve dördüncüsü %7’sini açıklamaktadır. Bu sonuçlara dayanarak araştırmada ortak yöntem varyansı sorunun olmadığı söylenebilir (Podsakof vd., 2003).

#### 4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada Hipotez 1, 2 ve 3’ün test edilmesinde hiyerarşik regresyon analizi (Wampold ve Freund, 1987), Hipotez 4’ün test edilmesinde ise Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen SPSS macro programı kullanılmıştır. İş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki (kişi-iş uyumu aracılığı ile aktarılan) dolaylı etkisinin anlamlılığını test etmek için Bootstrap metodu kullanılmıştır (Preacher ve Hayes, 2004; Preacher vd., 2007). Bu metot kullanılırken örneklem sayısı 5000 ve yanlılıktan arındırılmış güven aralığı % 95 olarak seçilmiştir.

#### 4.4. Aracı Etki Analizi

Araştırmada Hipotez 1, 2 ve 3’ü test etmek için hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Aracı Etkiye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken-ler	Bağımlı Değişken=İşe Bağlanma				Bağımlı Değişken =Kişi-İş Uyumunu	
	Adım 1 $\beta$ (p)	Adım 2 $\beta$ (p)	Adım 3 $\beta$ (p)	Adım 4 $\beta$ (p)	Adım 1 $\beta$ (p)	Adım 2 $\beta$ (p)
Cinsiyet	-.112 (.072)	-.077 (.144)	-.056 (.206)	-.047 (.256)	-.080 (.201)	-.052 (.359)
Yaş	.020 (.768)	-.008 (.891)	.013 (.784)	-.001 (.991)	.010 (.886)	-.012 (.840)
Medeni Hal	-.043 (.504)	-.044 (.421)	-.040 (.379)	-.041 (.334)	-.005 (.944)	-.005 (.929)
Eğitim	-.090 (.134)	-.069 (.176)	-.053 (.206)	-.048 (.219)	-.051 (.393)	-.035 (.527)
İş Özerkliği	-----	.531 (.000)	-----	.281 (.000)	-----	.425 (.000)
KIU	-----	-----	.708 (.000)	.589 (.000)	-----	-----
F	1.560	23.650	59.183	63.679	.661	12.699
R <sup>2</sup>	.022	.301	.519	.583	.010	.188

Tablodaki sonuçların yorumlanmasına geçmeden önce aracılık etkisinin varlığıyla ilgili olarak Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan bazı şartlardan bahsetmek gerekir. Bu şartlardan birincisi bağımsız değişkenin (iş özerkliğinin) bağımlı değişken (işe bağlanma) üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerektiği yönündedir. İkinci şart bağımsız değişkenin aracı değişken (kişi-iş uyumu) üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerektiğine vurgu yapar. Üçüncü şarta göre aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olması gerekir. Dördüncü ve son şarta göre ise bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki aracı değişken modele dâhil edildikten sonra anlamsızlaşıyor ise tam aracı, ilişki anlamlı fakat ilişkinin şiddetinde azalma oluyor ise kısmi aracı etki vardır. Bu açıklamalardan sonra birinci sütunun ikinci adımındaki sonuçlar ( $\beta = .531$ ;  $p < .01$ ) incelendiğinde iş özerkliğinin işe bağlanmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir (birinci şart sağlanmıştır). Araştırmada ikinci sütunun ikinci adımında iş özerkliğinin kişi-iş uyumunu pozitif yordadığına yönelik olan birinci hipoteze ilişkin sonuçlar ( $\beta = .425$ ;  $p < .01$ ) bu hipotezi (H1) desteklemektedir (ikinci şart sağlanmıştır). Birinci sütunun üçüncü adımındaki sonuçlar ( $\beta = .708$ ;  $p < .01$ ) kişi-iş uyumunun işe bağlanmayı pozitif ve anlamlı yordadığını ortaya koymaktadır (üçüncü şart sağlanmıştır). Son olarak işe bağlanmanın bağımlı değişken olduğu birinci sütundaki dördüncü adımda iş özerkliği ve kişi-iş uyumu birlikte modele dâhil edilmiştir. İş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğu ( $\beta = .281$ ;  $p < .01$ ) ve etkinin bir kısmının kişi-iş uyumu vasıtasıyla dolaylı olarak sağlandığı görülmektedir ( $\beta = .589$ ;  $p < .01$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda kişi-iş uyumunun iş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Bu sonucun tam olarak desteklenebilmesi için aracı etkinin anlamlılığının araştırılması gerekir. Araştırmacılar (Baron ve Kenny, 1986; MacKinnon vd., 2002; Preacher ve Hayes, 2004; Zhao vd., 2010) aracı etkinin anlamlı olup olmadığının test edilmesinde kullanılan en iyi yöntemlerden birisinin Sobel (1982) testi olduğunu savunmuşlardır. Yapılan Sobel testi sonucunda aracı etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $z = 6.72$ ;  $p < .01$ ). Böylece Hipotez 2'nin kabul edildiği söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir hipotezi kişi-iş uyumu ile işe bağlanma arasındaki ilişkinin algılanan yönetici desteğinin seviyesine göre farklılaşacağını öngören Hipotez 3'tür. Kişi-iş uyumu ve algılanan yönetici desteğinin işe bağlanma üzerindeki düzenleyici etkisine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.



Tablo 4. Kişi-İş uyumu ve İşe Bağlanma İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Etkisine İlişkin Sonuçlar

Adımlar	Değişkenler	İşe Bağlanma		
		$\beta$ (p)	R <sup>2</sup> (Düzeltilmiş R <sup>2</sup> )	F
1	Cinsiyet	-.008 (.819)	.022 (.008)	1.560
	Yaş	.001 (.983)		
	Medeni Hal	.001 (.979)		
	Eğitim	-.045 (.186)		
2	Kişi-iş uyumu (KIÜ)	.390 (.000)	.678 (.671)	95.819
	Algılanan yönetici desteği (AYD)	.514 (.000)		
3	KIÜxAYD	-.082 (.018)	.685 (.676)	84.337

Tablo 4'teki sonuçlara bakıldığında kişi-iş uyumu ile algılanan yönetici desteği etkileşiminin (KIÜxAYD) işe bağlanma üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ( $\beta = -.082$ ;  $p < .05$ ), dolayısıyla Hipotez 3'ün desteklendiği söylenebilir (Preacher vd., 2007).

Araştırma kapsamında incelenen son hipotez, iş özerkliğinin kişi-iş uyumu aracılığı ile işe bağlanma üzerindeki dolaylı etkisi ve bu etkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici etkisinin olduğu yönündeki Hipotez 4'tür. Bu hipotezin test edilmesi için Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen SPSS macro programı kullanılmıştır. Bu program, önerilen Bootstrapping metodunun uygulanmasını kolaylaştırır ve düzenleyici değişkeninin farklı seviyelerindeki şartlı dolaylı etkilerin önemini tespit etmemizi sağlar (Cole vd., 2008). Şartlı dolaylı etki ile ilgili yapılan çalışmalar (Muller vd., 2005; Preacher vd., 2007; Edwards ve Lambert, 2007), bu etkinin varlığı için bazı şartların sağlanması gerektiğini iddia ederler. Bu şartlardan ilki iş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerektiğidir. Bu şart Tablo 3'te verilen değerlere göre (birinci sütun ikinci adım) sağlanmıştır ( $\beta = .531$ ;  $p < .01$ ). İkinci şart olan kişi-iş uyumu ile algılanan yönetici desteği etkileşiminin işe bağlanma üzerindeki etkisinin anlamlı olması yönündedir (Muller vd., 2005). Bu şartın sağlandığı Tablo 4'teki sonuçlar incelendiğinde görülmektedir ( $\beta = -.082$ ;  $p < .05$ ). Üçüncü şart kişi-iş uyumu ile işe bağlanma ilişkisinin anlamlı olması gerektiğini vurgular. Bu şartın sağlandığı Tablo 3'te birinci sütunda üçüncü adımdaki sonuçlardan anlaşılmaktadır ( $\beta = .708$ ;  $p < .01$ ). Son şart, iş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki kişi-iş uyumu aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisinin algılanan yönetici desteğinin düşük ve yüksek seviyelerine göre değişmesi gerektiği yönündedir. Bu şartın sağlanıp sağlanmadığını test etmek için yapılan analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

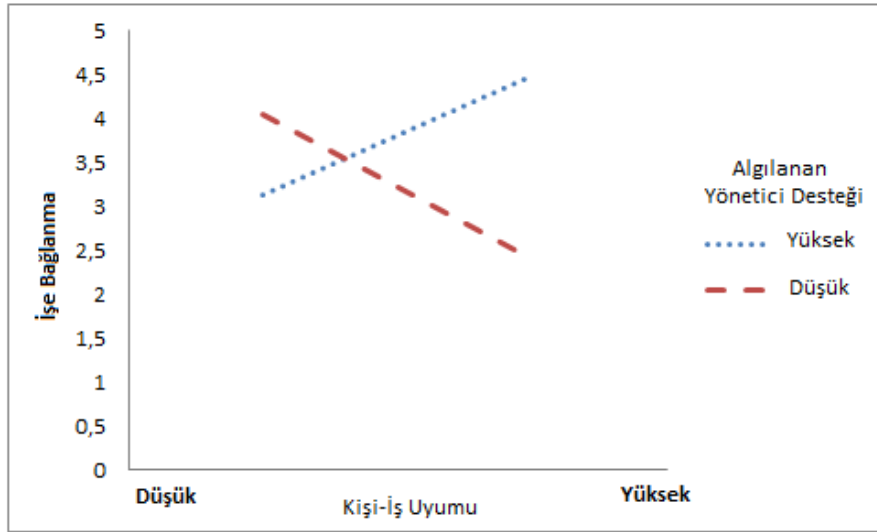
Tablo 5. İş Özerkliği, Kişi-İş Uyumu ve İşe Bağlanma Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Şartlı Dolaylı Etkisine İlişkin Sonuçlar

Düzenleyici	Boot Dolaylı Etki	Boot SH	Boot z	Boot p
Algılanan Yönetici Desteği	Şartlı Dolaylı Etki = $M \pm 1 SS$			
-1 SS (-0.98)	0.100	0.031	3.18	0.00
+1 SS (0.98)	0.155	0.035	4.44	0.00
	Şartlı Dolaylı Etki İndeksi			
	İndeks	BootSH	BootEDCI	BootEYCI
Algılanan Yönetici Desteği	-0.028	0.013	-.052	-.002

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde algılanan yönetici desteğinin yüksek olduğu seviyelerde iş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun dolaylı etkisinin güçlü ( $\beta = .155$ ;  $p < .01$ ), düşük olduğu seviyelerde ise zayıf olduğu görülmektedir ( $\beta = .100$ ;  $p < .01$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda Hipotez 4'ün desteklendiği söylenebilir.

Kişi-iş uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisinin algılanan yönetici desteğinin farklı seviyelerine göre değişkenlik gösterip göstermediği Aiken ve West'in (1991) eğim testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Şekil 2'de verilmiştir. Şekilde algılanan yönetici desteğinin artması durumunda kişi-iş uyumu ile işe bağlanma ilişkisinin güçlendiği, azaldığı durumda ise zayıfladığı görülmektedir.

Şekil 2. Kişi-İş Uyumu ile İşe Bağlanma İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Etkisi



#### 4. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, iş özerkliğinin kişi-iş uyumu aracılığıyla işe bağlanma üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyici etkisinin tespit edilmesidir. Çalışma bulguları iş özerkliği ve işe bağlanma ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracı etkisinin olduğunu desteklemiştir. Ayrıca kişi-iş uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisinin algılanan yönetici desteğinin farklı seviyelerine göre değiştiği ispatlanmıştır. Algılanan yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda kişi-iş uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisi güçlü iken, düşük olduğunda zayıf olmaktadır. Sonuçlar ayrıca, iş özerkliğinin işe bağlanma üzerindeki (kişi-iş uyumu aracılığıyla aktarılan) dolaylı etkisinin algılanan yönetici desteği yüksek iken güçlü, düşük iken zayıf olduğunu göstermiştir. Yapılan analizlerin birtakım teorik ve pratik etkileri aşağıda tartışılmıştır.

Araştırma bulguları doğrultusunda birtakım teorik etkiler ortaya çıkmıştır. Bulguların birinci teorik etkisi iş özerkliği, kişi-iş uyumu ve işe bağlanma ilişkisine açıklık getirmesidir. Araştırma sonuçları iş özerkliğinin işe bağlanmanın önemli bir öncülü olduğunu savunan araştırmalara (Kahn, 1990; Hallberg ve Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Hallberg vd., 2007; SheeMun vd., 2013; Lin ve Ping, 2016; Vera vd., 2016; Orth ve Volmer, 2017; Malinowska vd., 2018; Tummers vd., 2018) kişi-iş uyumunun da bu ilişkide önemli bir faktör olduğu yönünde katkı yapması açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışma bulguları Kahn'ın (1990) iş özerkliğinin işe bağlanmayı etkileyen boyutlardan biri olduğu iddiasını desteklemektedir.

Vera vd. (2016) hemşirelerin yaptıkları işte özerk olmalarının yaptıkları işe bağlanmalarını pozitif etkilediğini, öte yandan yöneticilerin sosyal desteğinin artmasının bu etkiyi güçlendirdiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışma sonuçları Vera ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma sonuçlarını desteklemekle birlikte, farklı değişkenlerin de bu ilişkide etkili olduğunu ortaya koyması açısından bu çalışmaya katkıda bulunmuştur. Bu çalışma sonuçları daha önceki çalışma sonuçlarını desteklemekle birlikte kişi-iş uyumunun da bu ilişkide önemli bir aktör olduğunu ortaya koymaktadır. Yongxing vd. (2017) işe bağlanmanın performans üzerindeki etkisinin algılanan yönetici desteğinin seviyesine göre farklılaştığını tespit etmiştir. Bu çalışma, işe bağlanmanın sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalara (örneğin Yongxing vd. 2017; Warr ve İnceoğlu, 2012; Geldenhuys vd., 2014; Lisbona vd., 2018) işe bağlanmanın öncülleri (iş özerkliği ve kişi-iş uyumu) hakkında bilgi vermesi anlamında katkı yaptığı söylenebilir.

Algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışanın yapmış olduğu katkıya verdiği değer ve çalışanın refahına yaptığı katkının çalışan tarafından hissedilme derecesidir (Eisenberger vd., 2002). Bu araştırma bulguları yöneticilerin yeterince destek sağladığını algılayan çalışanların işlerine daha fazla bağlandıklarını ortaya koyması açısından algılanan yönetici desteği literatürüne katkıda bulunmuştur. Algılanan yönetici desteği literatüründen yola çıkarak, algılanan yönetici desteğinin kişi-iş uyumu ile işe bağlanma arasındaki ilişkide düzenleyici olarak modele dahil edilerek test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda algılanan yönetici desteğinin kişi-iş uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisinde önemli bir belirleyici olduğu görülmüştür. Bu çalışma, algılanan yönetici desteğinin düzenleyici etkisini test ederek, kişi-iş uyumu ve işe bağlanma ilişkisine yönelik yapılan çalışmaların (Lu vd., 2014; Sulistiowati vd., 2018; Rahmadani ve Sebayang, 2017; Hamid ve Yahya, 2016; Memon vd., 2015; Warr ve İnceoğlu, 2012) daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarının teorik etkilerinin yanında yöneticiler ve örgütler için de birtakım etkileri vardır. Birçok araştırmacı kişi-iş uyumunun işe alım süreçlerinin seçme aşamasında dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Kristof-Brown, 2000; Sekiguchi, 2004; Carless, 2005; Peltokangas, 2016). Araştırma bulguları, çalışanların işe alındıktan sonra (işlerini yaparken) sahip oldukları iş özerkliğinin işe bağlanmaları üzerindeki etkisinde, işe alım öncesinde insan kaynakları departmanının dikkat etmesi gereken kişi-iş uyumunun önemini vurgulaması açısından önemlidir. Sekiguchi'ye (2011) göre çalışanların işleriyle uyumları yöneticilerin iş karakteristiklerini dikkatte almaları sayesinde artırılabilir. Bu çalışma sonuçları iş karakteristiklerinden biri olan iş özerkliğinin artmasının çalışanların işleriyle uyumlarını artırdığını ortaya koyması açısından Sekiguchi'nin (2011) iddiasını desteklemektedir.

Saks'a (2006) göre çalışanlara yaptıkları işte daha fazla özerklik ve destek vermek onların işe bağlanmalarını artırır. Bu çalışma sonuçları özerkliğin kişi-iş uyumu aracılığıyla işe bağlanma üzerindeki etkisinin yönetici desteğine göre farklılaştığını ortaya koymasından ötürü Saks'ın iddiasını desteklemektedir. Bu sonuçlar çalışanların işe bağlanmasında yöneticilerin desteği yanında insan kaynakları uygulamalarının da önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Boon vd. (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların işleriyle uyumlarında insan kaynakları uygulamalarının önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Gerek hizmet gerekse üretim sektörü olsun bütün işletmeler işine bağlanmamış çalışanlardan şikayetçilerdir (İbrahim vd., 2019). Bu nedenle işletmeler çalışanların işlerine bağlanmalarını artırmak için insan kaynakları uygulamalarını gözden geçirerek gerekli iyileştirmeleri yapmaları gerekir. Örneğin işletme yöneticileri iş özerkliğini artırıcı iş tasarımlarını yaparak, adil bir ödüllendirme sistemini oluşturarak, esnek çalışma saatlerini uygulayarak, eğitim olanaklarını artırarak ve kariyer geliştirme

desteği vererek çalışanların işlerine bağlanmalarını artırabilirler (Saks, 2006). Ayrıca insan kaynaklarının iş analizlerini dikkatli bir şekilde yapması ve aday arama, bulma ve seçme süreçlerini gözden geçirerek geliştirmesi işe uygun çalışanların alınmasını sağlayacaktır.

Araştırma bulguları her ne kadar literatüre ve sektör yöneticilerinin alacakları kararlara katkı yapsa da, araştırma birtakım kısıtlılıklar dâhilinde gerçekleştirilmiştir. Bu kısıtlılıklardan ilki araştırmanın kesitsel (cross-sectional) bir çalışma olmasından ötürü araştırma sonuçlarının nedenselliği ile ilgili yeterli bilgi verilememesidir. Araştırma sonuçlarının nedensel etkileri ile ilgili daha kesin sonuçlar elde etmek için boylamsal çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu nedenle gelecekteki çalışmalar araştırma verilerini boylamsal olarak elde ederek neden sonuç ilişkisine daha iyi vurgu yapabilirler (Robins, 1997). Araştırmanın ikinci kısıtı bağımlı değişken olan işe bağlanmanın artması durumunda sonuçlarının ne olacağı hakkındaki iş çıktılarının modele dâhil edilmemiş olmasıdır. Hallberg ve Schaufeli (2006) işe bağlılığı artan çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağını ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağını tespit etmiştir. Gelecekteki araştırmalar farklı değişkenleri (örneğin performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti) de bağımlı değişken olarak modele dâhil ederek bu araştırma sonuçlarını genişletebilirler. Araştırmanın üçüncü kısıtı araştırma verilerinin Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki firmanın çalışanlarından elde edilmiş olmasıdır. Araştırma bulgularının genellenebilmesi için farklı sektördeki çalışanlara uygulanması gerekmektedir.

### Kaynaklar

- Adebayo, Sulaiman Olanrewaju; Ifenna D. Ezeanya (2011). "Task Identity and Job Autonomy as Correlates of Burnout among Nurses in Jos, Nigeria." *International Review of Social Sciences and Humanities*, Vol. 2, No. 1: 7-13.
- Aiken, Leona S.; Stephen G. West; Raymond R. Reno (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Babakus, Emin; Ugur Yavas; Nicholas J. Ashill (2010), "Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation", *Services Marketing Quarterly*, Vol. 32, No. 1: 17-31.
- Babbie, Earl (2001). *The Practice of Social Research*. 9th Edition, Wadsworth Thomson, Belmont.
- Bakker, Arnold B.; Evangelia Demerouti. "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International*.
- Ballantine, Kim; Christopher G. Nunns (1998), "The Moderating Effect of Supervisory Support on the Self-Efficacy Work-Performance Relationship", *South African Journal of Psychology*, Vol. 28, No. 3: 164-173.
- Baron, Reuben M.; David A. Kenny. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No.6: 1173-1182.
- Boon, Corine, et al. (2011), "The Relationship between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person-Organization and Person-Job Fit", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 01: 138-162.
- Brkich, Mariana, Danielle Jeffs; Sally A. Carless (2002). "A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit." *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 18, No. 1: 43-51.
- Carless, Sally A. (2005), "Person-Job Fit Versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, No. 3: 411-429.
- Chhabra, Bindu (2015), "Person-Job Fit: Mediating Role of Job Satisfaction & Organizational Commitment", *the Indian Journal of Industrial Relations*, 638-651.
- Christian, Michael S., Adela S. Garza; Jerel E. Slaughter (2011). "Work engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance." *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 1: 89-136.
- Cole, Michael S., Frank Walter; Heike Bruch (2008). "Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, no. 5: 945-958.
- Dawis, Rene, V.; George, England; Lloyd, H. Lofquist (1964), "A Theory of Work Adjustment (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XV, Under Support of the US Department of Health, Education, and Welfare). Minneapolis: University of Minnesota". *Industrial Relations Center*.
- Demerouti, Evangelia, et al. (2001). "Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 27, No. 4: 279-286.
- DeConinck, James B.; Julie T. Johnson,(2009), "The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29, No. 4: 333-350.
- Diekmann, Andreas (2004), "The Power of Reciprocity: Fairness, Reciprocity, and Stakes in Variants of the Dictator Game", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 48, No. 4: 487-505.
- Dysvik, Anders; Bård Kuvaas (2013), "Perceived Job Autonomy and Turnover Intention: The Moderating Role of Perceived Supervisor Support", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, No. 5: 563-573.
- Edwards, Jeffrey R. (1991), *Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*. New York: John Wiley & Sons.
- Edwards, Jeffrey R.; Lisa Schurer Lambert (2007). "Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis." *Psychological Methods*, Vol. 12, No. 1: 1-22.
- Eisenberger, Robert, et al. (2002). "Perceived supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3: 565-573.
- Galletta, Maura, Igor Portoghese; Adalgisa Battistelli (2011). "Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment." *Journal of Management Research*, Vol. 3, No. 2: 1-19.

- Geldenhuis, Madelyn; Karolina Laba; Cornelia M. Venter (2014), "Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 40, No. 1: 01-10.
- Gillet, Nicolas, et al. (2013). "The Role of Supervisor Autonomy Support, Organizational Support, and Autonomous and Controlled Motivation in Predicting Employees' Satisfaction and Turnover Intentions." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, No. 4: 450-460.
- Goffman, Erving (1961), *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*. Ravenio Books.
- Gouldner, Alvin W. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2: 161-178.
- Guan, Yanjun, et al. (2010), "Person–Job Fit and Work-Related Attitudes among Chinese Employees: Need for Cognitive Closure as Moderator", *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 32, No. 3: 250-260.
- Hackman, J. Richard; Edward E. Lawler (1971). "Employee Reactions to Job Characteristics." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, No. 3 (1971): 259.
- Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 2: 250-79.
- Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R. (1980). "Work redesign." Canada: Addison-Wesley Publications.
- Hallberg, Ulrika E.; Wilmar B. Schaufeli (2006). "Same Same" but Different? Can Work Engagement be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?." *European Psychologist*, Vol. 11, No. 2: 119-127.
- Hallberg, Ulrika E.; Gunn Johansson; Wilmar B. Schaufeli (2007), "Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement", *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 48, No. 2: 135-142.
- Hamid, Siti Norasyikin Abdul; Khulida Kirana Yahya (2016), "Mediating Role of Work Engagement on the Relationship between Person-Job Fit and Employees' Retention: Evidence from Semiconductor Companies in Northern Region of Malaysia", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 6, No. 7S: 187-194.
- Hooper, Narelle (2006). Companies where people want to work. *The Australian Financial Review*, March, 4-5.
- Ibrahim; Siti Nur Hidayah; Choo Ling Suan; Osman M. Karatepe (2019), "The Effects of Supervisor Support and Self-Efficacy on Call Center Employees' Work Engagement and Quitting Intentions", *International Journal of Manpower*.
- Idris, Mohd Awang; Maureen F. Dollard (2011), "Psychosocial Safety Climate, Work Conditions, and Emotions in the Workplace: A Malaysian Population-Based Work Stress Study", *International Journal of Stress Management*, Vol. 18, No. 4: 324-347.
- Iqbal, Muhammad Tahir; Waqas Latif; Wahab Naseer (2012), "The Impact of Person Job Fit on Job Satisfaction and Its Subsequent Impact on Employees Performance", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 3, No. 2: 523-530.
- Jacobs, Holly (2013). "An Examination of Psychological Meaningfulness, Safety, and Availability as the Underlying Mechanisms Linking Job Features and Personal Characteristics to Work Engagement." *FIU Electronic Theses and Dissertations*. 904.
- June, Sethela; Rosli Mahmood (2011), "The Relationship between Person-Job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 1, No. 2: 95-105.
- Kahn, William A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4: 692-724.
- Kalidass, Anneswary; Arsiah Bahron (2015), "The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention", *International Journal of Business Administration*, Vol. 6 No. 5: 82-89.
- Karasek Jr, Robert A. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-308.
- Kataria, Aakanksha, Pooja Garg; Renu Rastogi (2013). "Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior." *International Journal of Business Insights & Transformation*, Vol. 6, No. 1: 102-113.
- Kerse, Gökhan. (2018). "The Impact of Job Crafting on Person-Job Fit: "I Am Compatible with My Work Because I Can Make Changes in My Work". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.32, S.4: 941-958.
- Kerse, Gökhan.; Karabey, Canan Nur (2019). "Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 14, S. 1: 83-108.

- Kim, Hyun Jeong, et al. (2017), "Is All Support Equal? The Moderating Effects of Supervisor, Coworker, and Organizational Support on the Link between Emotional Labor and Job Performance", *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 20, No. 2: 124-136.
- Kristof-Brown, Amy L.; Ryan D. Zimmerman; Erin C. Johnson (2005), "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit", *Personnel Psychology*, Vol. 58, No. 2: 281-342.
- Leiter, Michael P.; Arnold B. Bakker (2010). "Work Engagement: Introduction." *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 1-9.
- Leng, Goh Ee; Michelle Lee Chin Chin (2016), "Person-Job Fit, Personality, Organizational Commitment and Intention to Stay among Employees in Marketing Departments", *Jurnal Psikologi Malaysia*, Vol. 30, No.1: 80-89.
- Lin, Jocelyn Tang Phaik; Nicole Chen Lee Ping (2016), "Perceived Job Autonomy and Employee Engagement as Predictors of Organizational Commitment", *Undergraduate Journal of Psychology*, Vol. 29, No. 1: 1-16.
- Ling Suan, Choo; Aizzat Mohd Nasurdin (2016), "Supervisor Support and Work Engagement of Hotel Employees in Malaysia: Is it Different for Men and Women?", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 31, No. 1: 2-18.
- Lisbona, Ana, et al. (2018), "The Effects of Work Engagement and Self-Efficacy on Personal Initiative and Performance", *Psicothema*, Vol. 30, No. 1: 89-96.
- Lu, Chang-qin, et al. (2014), "Does Work Engagement Increase Person–Job Fit? The Role of Job Crafting and Job Insecurity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84, No. 2: 142-152.
- MacKinnon, David P., et al. (2002), "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects", *Psychological Methods*, Vol. 7, No. 1: 83-104.
- Maertz Jr, Carl P., et al. (2007), "The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol. 28, No. 8: 1059-1075.
- Malinowska, Diana, Aleksandra Tokarz; Anna Wardzichowska (2018). "Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation." *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, Vol. 31, No. 4: 445-458.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli; Michael P. Leiter (2001). "Job Burnout." *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1: 397-422.
- Memon, Mumtaz Ali; Rohani Salleh; Mohamed Noor Rosli Baharom, (2015), "Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Employee Engagement and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model", *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 2: 313-320.
- Morgeson, Frederick P., Kelly Delaney-Klinger; Monica A. Hemingway (2005). "The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2: 399-406.
- Muller, Dominique, Charles M. Judd; Vincent Y. Yzerbyt (2005). "When Moderation is Mediated and Mediation is Moderated." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 89, No. 6: 852-863.
- Naqvi, S. R., et al. (2013). "Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment: Moderating Role of Job Satisfaction in Tobacco Industry of Pakistan." *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 12, No. 5: 57-72.
- Nguyen A. N., Taylor, Jim; Steve Bradley (2003). "Job Autonomy and Job Satisfaction: New Evidence." Department of Economics, Management School Lancaster University Lancaster, England.
- O'Reilly III, Charles A.; Jennifer Chatman; David F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3: 487-516.
- Orth, Maximilian; Judith Volmer (2017). "Daily Within-Person Effects of Job Autonomy and Work Engagement on Innovative Behaviour: The Cross-Level Moderating Role of Creative Self-Efficacy." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26, No. 4: 601-612.
- Peltokangas, Hanna (2016), "Job–Person Fit and Leader’s Performance: The Moderating Effect of the Rorschach Comprehensive System Variables", *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, Vol. 3, No. 1: 18-28.
- Podsakoff, Philip M., et al. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5: 879-903.

- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie; Nathan P. Podsakoff (2012). "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It." *Annual Review of Psychology*, Vol. 63: 539-569.
- Pramudita, Annisa; B. Munir Sukoco (2018), "The Moderating Roles of Perceived Supervisor Support between Psychological Contract and Job-related Outcomes", *KnE Social Sciences*, Vol. 3, No. 10.
- Preacher, Kristopher J.; Andrew F. Hayes (2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol. 36, No. 4: 717-731.
- Preacher, Kristopher J., Derek D. Rucker; Andrew F. Hayes (2007). "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions." *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 42, No. 1: 185-227.
- Rafferty, Yvonne, Ronald Friend; Paul A. Landsbergis (2001). "The Association between Job Skill Discretion, Decision Authority and Burnout." *Work & Stress*, Vol. 15, No. 1: 73-85.
- Rahmadani, Vivi Gusrini; Indah Rasulinta Sebayang (2017), "The Influence of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Work Engagement among Policemen in Sumatera Utara", *International Journal of Management Science and Business Administration*, Vol. 4, No. 1: 45-51.
- Robins, James M. (1997), *Causal Inference from Complex Longitudinal Data, Latent Variable Modeling and Applications to Causality*. New York: Springer.
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger; Stephen Armeli (2001). "Affective commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5: 825-836.
- Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine; Eean R. Crawford (2010). "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance." *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3: 617-635.
- Saks, Alan M. (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7: 600-619.
- Schaufeli, Wilmar B., et al. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach." *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, No. 1: 71-92.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker; Marisa Salanova (2006). "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study." *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4: 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B. (2013), *What is Engagement? Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Scroggins, Wesley A. (2008), "Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective", *the Journal of Business Inquiry*, Vol. 7, No. 1: 68-78.
- Sekiguchi, Tomoki (2004). "Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature", *Osaka Keidai Ronshu*, Vol. 54, No. 6: 179-196.
- SheeMun, Yong, et al. (2013), "Employee Engagement: A Study from the Private Sector in Malaysia", *Human Resource Management Research*, Vol. 3, No. 1: 43-48.
- Sia, Surendra Kumar; Bharat Chandra Sahoo; Pravakar Duari (2010), "Gender Discrimination and Work Engagement: Moderating Role of Future Time Perspective", *South Asian Journal of Human Resources Management*, Vol. 2, No. 1: 58-84.
- Sisodia, Shalini; Ira Das (2013). "Effect of job autonomy upon organizational commitment of employees at different hierarchical level." *Psychological Thought*, Vol. 6, No. 2: 241-251.
- Spector, Paul E. (2006), "Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend?", *Organizational Research Methods*, Vol. 9, No. 2: 221-232.
- Stephens, Carlie A. (2016), *The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on the Relationship Between Teamwork Behaviors and Affective Commitment*, Published Master's Thesis.
- Sulistiowati, Sulistiowati; Nurul Komari; Endang Dhamayanti (2018), "The Effects of Person-Job Fit on Employee Engagement Among Lecturers in Higher Education Institutions: Is There a Difference between Lecturers in Public and Private Higher Education Institutions?", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 8, No. 3: 75-80.
- Torraco, Richard J. (2005), "Work design Theory: A Review and Critique with Implications for Human Resource Development," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 1: 85-109.
- Tummers, Lars G.; Laura Den Dulk (2013). "The Effects of Work Alienation on Organisational Commitment, Work Effort and Work-To-Family Enrichment." *Journal of Nursing Management*, Vol. 21, No. 6: 850-859.
- Van Wijhe, Corine, et al. (2011), "Understanding Workaholism and Work Engagement: The Role of Mood and Stop Rules", *Career Development International*, Vol. 16, No. 3: 254-270.



- Vera, María, et al. (2016), "The Role of Co-Worker and Supervisor Support in The Relationship between Job Autonomy and Work Engagement among Portuguese Nurses: A Multilevel Study", *Social Indicators Research*, Vol. 126, No. 3: 1143-1156.
- Wampold, Bruce E.; Richard D. Freund (1987), "Use of Multiple Regression in Counseling Psychology Research: A Flexible Data-Analytic Strategy", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 34, No. 4: 372-382.
- Wang, Zhongmin (2014), "Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 1: 210-214.
- Warr, Peter; Ilke Inceoglu (2012), "Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person–Job Fit", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17, No. 2: 129-151.
- Yongxing, Guo, et al. (2017), "Work Engagement and Job Performance: The Moderating Role of Perceived Organizational Support", *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, Vol. 33, No. 3: 708-713.
- Zhao, Xinshu, John G. Lynch Jr, and Qimei Chen (2010), "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis", *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, No. 2: 197-206.

## Extended Summary

### The Relationship between Job Autonomy and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit and Moderating Role of Perceived Supervisor Support

I proposed and tested a moderated mediation model that examines person-job fit as the mediator and perceived supervisor as the moderator in relationships between job autonomy and job engagement. This study aims to determine whether the indirect effect of job autonomy on job engagement (through person-work cohesion) varies according to the level of perceived supervisor support. Thus, it is aimed to contribute to the literature on the antecedent of person-job fit and job engagement and the results of job autonomy and supervisor support. For this purpose, four hypotheses were developed. The first of these hypotheses assume that job autonomy is positively associated with person-job fit. The second hypothesis of the study is that the person-job fit has a mediating effect on the relationship between job autonomy and job engagement. The third hypothesis is that the positive effect of person-job fit on job engagement is strong when perceived supervisor support increases, and weak when it decreases. Finally, in the fourth hypothesis of the research, it was claimed that the positive and indirect effect of job autonomy on job engagement (through person-job fit) is strong when perceived executive support is high and weak when it is low.

Many factors affect employee engagement (e.g. organizational support, feedback, organizational justice). Job autonomy, which is related to the level of freedom and independence that individuals have while doing their jobs, is one of the factors affecting job engagement. When the studies claiming that work autonomy is an important determinant of job engagement are examined, it is seen that the fit of the employees with their job (person-job fit) is ruled out. Some researchers who have investigated the effect of job autonomy on job engagement have suggested that the effects of other factors should also be examined in this relationship. Researchers have revealed that if person-job fit increases job engagement will also increase. Besides, the research conducted is that the perceived supervisor support of employees is an important factor affecting their job engagement. Therefore, in this study, while examining the effect of job autonomy on job engagement, the effects of person-job fit and perceived supervisor support on this relationship were examined. Data were collected from 385 employees in two private service companies located in Turkey. The majority of the participants were women (54%), 46% were between the ages of 26-31 years, 59% were single, and 43% had graduate degrees.

SPSS 22, AMOS 22 and Process Macro (for SPSS) statistical programs were used to analyze the data. Hierarchical regression analysis was used for testing Hypothesis 1, 2 and 3, and SPSS macro program developed by Preacher and Hayes (2004) was used for testing Hypothesis 4. This program facilitates the implementation of the recommended bootstrapping methods and provides a method for testing the significance of conditional indirect effects at different values of the moderator variable. The Bootstrap method was used to test the significance of the indirect effect of work autonomy on job attachment. While using this method, the number of samples was chosen as 5000 and the confidence interval was 95%.

As a result of the analyses, all of the research hypotheses were supported (Hypothesis 1, 2, 3, and 4). Research findings supported that job autonomy had a positive effect on person-job fit (Hypothesis 1), and that person-job fit had a mediating effect on the relationship between job autonomy and job engagement (Hypothesis 2). Also, the research findings revealed that the effect of person-job fit on job engagement varies according to the different levels of perceived supervisor support (Hypothesis 3). In other words, the slope (see Figure 2) of the relationship between person-job fit and job engagement was relatively strong for high perceived supervisor support, whereas the slope was relatively weak for low perceived supervisor support. The results also showed that the indirect effect of job autonomy on job engagement (through person-job fit) was strong when perceived supervisor support was high, and weak when perceived supervisor support low (Hypothesis 4).

In line with the research findings, some theoretical effects have emerged. The first theoretical effect of the findings is to clarify the relationship between job autonomy, person-job fit and job engagement. The results of the research are important in terms of contributing to the relationship between job autonomy and job engagement, and that person-job fit is also an important factor in this relationship. Perceived Supervisor Support is defined as "employee assessments of whether or not their managers care about them and value their work". These research findings contributed to the perceived supervisor support literature in terms of revealing that employees who perceive that managers provide sufficient support are more connected to their jobs. Based on the perceived supervisor support literature, perceived supervisor support was tested as a moderator in the relationship between person-job fit and job engagement. As a result

of the analysis, it was seen that perceived supervisor support is an important determinant in the effect of person-job fit on job engagement.

In addition to the theoretical effects of the research results, there are also some effects for managers and organizations. Many researchers have emphasized that the person-job fit should be considered in the recruitment processes. According to Saks (2006), giving employees more autonomy and support in their work increases their job engagement. The results of this study support Saks' claim because it shows that the effect of job autonomy on job engagement through person-job fit differs according to supervisor support. Boon et al. (2011) indicated that human resources practices are an important determinant in the fitting of the employees with their jobs. For this reason, organizations need to review human resources practices and make necessary improvements to increase employee job engagement. For example, managers can increase employee job engagement by making business designs that increase job autonomy, creating a fair reward system, applying flexible working hours, increasing training opportunities and supporting career development.

## Seçim İttifakı Sisteminin 2018 Milletvekili Genel Seçimine Etkileri

Çağrı D. Çolak<sup>1</sup>

### Seçim İttifakı Sisteminin 2018 Milletvekili Genel Seçimine Etkileri

#### Öz

Seçim sistemleri, kullanılan oyların parlamentolarda sandalyeye dönüştürülmesinde kilit rol oynamaktadır. Buradan hareketle, seçim sisteminde yaşanan bir değişiklik, aynı zamanda parlamento kompozisyonuna da etki edecektir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de 24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçiminde ilk kez uygulanan “Seçim İttifakı Sistemi”nin parlamentodaki sandalye dağılımına etkisini ortaya koymaktır. Söz konusu etki, 2018’de seçim çevrelerinde kullanılan oyların 7102 Sayılı Kanun öncesindeki seçim sistemiyle (ülke barajlı / ittifaksız d’Hondt) sandalyeye dönüştürülmesi ve elde edilen verilerin mevcut kompozisyonla karşılaştırılması suretiyle ölçülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Seçim, Seçim sistemi, Seçim ittifakı, d’Hondt sistemi, 2018 Milletvekili Genel Seçimi

### Impacts of the Electoral Alliance System on the General Parliamentary Election of 2018

#### Abstract

The electoral systems play a key role in transforming the votes into parliamentary seats. Therefore, a change in the electoral system will also affect the parliamentary composition. The aim of this study is to document the effect of “Electoral Alliance System”, which was first used in 24th June 2018 General Parliamentary Election in Turkey, on the seat share of the parties in the parliament. The impact is measured by converting the votes used in the electoral districts into the electoral system prior to Law No. 7102 in 2018 (countrywide threshold / non-allied d’Hondt) and comparing the data obtained with the current composition.

**Keywords:** Election, Electoral system, Electoral alliance, d’Hondt system, General Parliamentary Election of 2018.

### 1. Giriş

Temsili demokrasilerin kilit mekanizması belirli aralıklarla süregelen siyasal seçimlerdir. Halkın egemenlik hakkını temsilciler vasıtasıyla kullanmasına aracılık eden bu mekanizma, vatandaşların tercihlerini hükümetlerin politikalarına bağlayan zincirde çok önemli bir halkadır. Zira seçimler, halkın halk tarafından ve halk iradesi doğrultusunda yönetilmesinin olmazsa olmaz aracıdır. Seçmenler bu aracı, kimi zaman hükümetin mevcut politikalarından duydukları memnuniyeti göstermek için, kimi zamansa tam tersi bir reaksiyonla kullanmaktadır.

Seçmenlerin siyasal tercihlerinin karar alıcı organlara yansımaları seçim sistemleri belirlemektedir. Sistemin girdisi “oy”dur. Seçim çevresinin büyüklüğüne göre milyonlarca oy, sistemin öngördüğü model ve hesaplamalar sonucu küçük rakamlarla ifade edilebilecek “temsilci”lere dönüşmektedir. Yani seçim sistemi ile bir parlamento seçiminde kullanılan oyların hangi ölçütler çerçevesinde değerlendirildiği ve parlamentodaki sandalye aritmetiğine nasıl yansıtıldığı kastedilmektedir. Bu açıdan seçim sistemi (*electoral system*) kavramı, seçim ile ilgili çok daha geniş bir dizi prosedürü ifade eden seçim düzenlemeleri (*electoral regulations*) kavramından ayrılmaktadır (Gallagher ve Mitchell, 2005: 3). İlki kullanılan bir dizi oyun parlamento kompozisyonunu nasıl belirlediğini; diğeri ise oyların hesaplanmasından daha geniş bir şekilde, seçimin meşruiyetini sağlayan ve seçim takviminin tümünü kapsayan hukuki düzenlemeleri ifade etmektedir. Adil ve çok partili seçim, gizli oy kullanımı, şeffaf oy dökümü, eşit şartlarda rekabet vb. unsurlar söz konusu düzenlemelere örnek teşkil etmektedir.

<sup>1</sup> Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, cagrico-lak61@ktu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-5806-9084>.

Seçim sistemleri; çoğunlukçu (*majoritarian*), orantılı temsil (*proportional representation*) ve karma (*mixed*) olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Devletler, kendi politik ve yönetsel tecrübeleri çerçevesinde bu sistemlerden birini kullanmaktadır. Çoğunlukçu sistemler genellikle yönetimde istikrarı vurgularken, orantılı temsil sistemleri daha adil bir temsil mekanizmasına odaklanmaktadır (Norris, 1997: 303). Her ikisinin bir araya getirildiği karma sistemlerde ise söz konusu sistemlerin avantaj ve dezavantajlarının dengelenmesi amacı güdülmektedir. Nitekim çoğunlukçu sistemler, yönetimde istikrarı sağlarken aynı zamanda temsilde adaletsizliğe yol açmaktadır. Oy ile temsil arasındaki ilişkiyi ölçen orantısızlık derecelerinin en yüksek olduğu ülkeler çoğunlukçu sistemlerdir (Lijphart, 2016: 194-5). Orantılı temsil sistemlerinde ise ana amaç, yönetimde istikrardan ziyade temsilde adalet sağlanması yani orantılı sonuçlar üretilmesidir (Cox, 1997: 58). Orantılı temsile dayanan sonuçlar, bir adayın veya siyasi partinin bir sandalye kazanması için gereken oy sayısını belirleyen kota ya da bölün-temelli bir seçim formülüyle elde edilmektedir (Clark vd., 2013: 564). Böylece siyasi temsilin yegâne aktörü olan siyasi partilerin, parlamentolarda aldıkları oy oranında temsil edilmelerinin önü açılmaktadır (Sarıbay, 2016: 327). Demokrasinin farklı ilgi ve çıkarlara sahip olan grupların yönetim mekanizmalarında temsil edilebilmelerini gerektirdiği düşünüldüğünde, orantılı temsil sisteminin temsilde adalet ve demokrasi için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yönetimde istikrar ve temsilde adalet, sıfır toplamı bir oyuna (*zero-sum game*) benzemektedir. Örneğin, orantılı temsil yöntemi daha heterojen bir parlamento kompozisyonuna olanak sağlarken, diğer yandan parlamentonun daha parçalı ve bölünmüş hale gelmesi istikrar ve yönetebilirlik seviyesini düşürmektedir. Kimi ülkeler, seçim sistemlerindeki söz konusu çelişkiyi minimize etmek ve optimum bir parlamento dağılımı sağlayabilmek amacıyla baraj (*threshold*) adı verilen uygulamalara başvurmaktadır. Baraj kısıtlaması, küçük partilerin parlamentoda özgül ağırlıklarının üstünde kilit rollere bürünmesini kolaylaştırmamak için seçim çevreleri (*constituency threshold*) ya da ülke çapında (*countrywide threshold*) uygulanabilmektedir. Kimi zaman, bir seçim çevresindeki asgari oy sayısını, kimi zaman ise toplam oyların belli bir asgari yüzdesini ifade etmektedir (Lijphart, 2016: 184).

Parlamento dağılımına etki eden bir diğer unsur seçim ittifaklarıdır. Siyasi partiler, çeşitli dezavantajları (baraj, kota vb.) bertaraf etmek ve temsil oranlarını artırmak amacıyla seçim ittifaklarını tercih etmektedirler. Nitekim Türk siyasal hayatında da bu tür ittifaklara sık bir şekilde rastlanmaktadır. Ancak günümüze kadar söz konusu ittifaklar yasal bir dayanaktan ziyade *de facto* (fiilî) şekilde gerçekleşmekteydi. 16 Mart 2018'de Resmi Gazete'de yayımlanan "7102 Sayılı Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" seçim ittifaklarına *de jure* (hukukî) bir nitelik kazandırmıştır. Söz konusu kanun ile birlikte ittifakta yer alan siyasi partiler, kendi isim ve listeleriyle seçime girme imkânı bulmuş ve yer aldıkları ittifakın barajı geçmesi durumunda siyasi parti olarak barajdan muaf tutulmuştur. Böylece ülke barajlı d'Hondt sistemi, ülke barajlı ve ittifaklı d'Hondt sistemine dönüşmüştür. Bu durum, milletvekili hesaplamalarının da değişmesine yol açmıştır.

Bu çalışma, Türkiye'de 24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçiminde ilk kez uygulanan "Seçim İttifakı Sistemi"nin parlamentodaki sandalye dağılımına etki ettiği varsayımına dayanmakta ve söz konusu etkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, çalışmada ilk olarak Türkiye'deki milletvekili genel seçimlerinin tarihsel gelişimine ve bu seçimlerde uygulanan seçim sistemlerine yer verilmiştir. Ardından "Seçim İttifakı Sistemi"nin ortaya çıkışı, temel özellikleri ve seçim sistemi açısından getirdiği yenilikler sıralanmıştır. Son olarak, çalışmanın temel varsa-

yımını oluşturan etki, 2018’de seksen yedi seçim çevresinde kullanılan oyların<sup>2</sup> 7102 Sayılı Kanun öncesindeki seçim sistemiyle (ülke barajlı / ittifaksız d’Hondt) sandalyeye dönüştürülmesi ve elde edilen verilerin mevcut kompozisyonla karşılaştırılması suretiyle ölçülmüştür.

## 2. Cumhuriyet Tarihindeki Milletvekili Genel Seçimleri ve Seçim Sistemleri

Türkiye Cumhuriyeti’ndeki milletvekili genel seçimlerinin tarihsel gelişiminde, yönetsel tecrübeler bağlamında uygulanan farklı seçim sistemleri göze çarpmaktadır. Cumhuriyet tarihinde 2018’e kadar gelinen süreçte toplam yirmi dört genel seçim yapılmış ve söz konusu seçimlerde sekiz farklı sistem uygulanmıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Türkiye Cumhuriyeti Tarihinde Genel Seçimler ve Uygulanan Seçim Sistemleri

Seçim Sistemi			Uygulandığı Seçimler
İki Dereceli Çoğunluk Sistemi <sup>3</sup>			1927, 1931, 1935, 1939, 1943
Tek Dereceli Sistem	Liste Usulü Çoğunluk		1946, 1950, 1954, 1957
	Orantılı Temsil Sistemi	Milli Bakiye Sistemi	1965
		Çevre Barajlı	1961
		Barajsız	1969, 1973, 1977
		Çift Barajlı	1983
		Çift Barajlı + Kontenjan	1987, 1991
		Ülke Barajlı	1995, 1999, 2002, 2007, 2011, 2015/1-2

### 2.1. 1923-1946 Arası Dönem: İki Dereceli Çoğunluk Sistemi

Cumhuriyet tarihindeki ilk beş seçim, Osmanlı İmparatorluğu’nun siyasal mirasından devralınan iki dereceli çoğunluk sistemi (*indirect majoritarian system*) ile gerçekleştirilmiştir.<sup>4</sup> 1946’ya kadar seçmenler, seçimlerin ilk aşamasında ikinci seçmenleri (*müntehib-i sani*); onlar da ikinci aşamada milletvekillerini seçmekteydi (Demirel, 2013: 17). Bu açıdan cumhuriyetin ilk yirmi üç yılı ile II. Meşrutiyet dönemi seçim sistemleri benzerdir. Nitekim her iki dönemde de seçimler, 1908 yılında yürürlüğe giren “İntihab-ı Mebusan Kanun-i Muvakkati”ne göre yapılmıştır (Tunaya, 2011: 211). Aradaki fark ise II. Meşrutiyet döneminde yasal bir muhalefetten söz edilebilmesine rağmen, cumhuriyetin ilk yirmi üç yılında hiçbir yasal muhalefet topluluğunun faaliyet gösterememesidir (Zürcher, 2014: 263). Her ne kadar Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası (1923) ve Serbest Cumhuriyet Fırkası (1930) gibi yasal muhalefet girişimleri yaşandıysa da bunlar siyasal hayatta iz bırakacak kadar uzun ömürlü olmamıştır (Tekin ve Okutan, 2001: 78). Yani mevcut seçim sistemi yalnızca bir siyasi partinin katılabildiği seçimler çerçevesinde uygulanmıştır.

Cumhuriyet tarihinin ilk seçim kanunu 1942 yılında çıkarılan “Mebus Seçimi Kanunu” olsa da, bu kanun sistem açısından herhangi bir yenilik getirmemiştir (Varlık ve Ören, 2001: 80). Öte yandan 1946’ya kadar seçim sisteminde bir değişikliğin yaşanmaması, seçimlerle ilgili bir düzenleme yapılmadığı anlamına gelmemektedir. Söz konusu dönemde, seçmen yaşı ve temsilci başına düşen seçmen sayısında periyodik aralıklarla değişiklikler yaşanmıştır. Bunun yanı sıra kadınlara seçme ve seçilme hakkının verilmesi de bu dönemdeki seçim düzenlemeleri arasında yer almaktadır. Ancak bu gelişmeler seçim sisteminden ziyade, seçim düzenlemelerine ilişkin farklılıkları yansıtmaktadır.

<sup>2</sup> Çalışmada yer alan 24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçimine ilişkin tüm verilere, Yüksek Seçim Kurulu (YSK) resmi internet sitesi “<http://www.ysk.gov.tr/>” adresinden erişilmiştir.

<sup>3</sup> 1923 Seçimleri, Cumhuriyet’in ilanından önce gerçekleştirildiği için bu kategoriye dâhil edilmemiştir.

<sup>4</sup> Nitekim Tarık Zafer Tunaya, II. Meşrutiyet Dönemini Cumhuriyet’in “*siyasal laboratuvarı*” olarak tasvir ederken iki dönem arasındaki siyasal sürekliliklere vurgu yapmıştır.

## 2.2. 1946-1960 Arası Dönem: Tek Dereceli Sisteme Geçiş ve Liste Usulü Çoğunluk Sistemi

Türkiye’de seçim sistemi, 1946 yılında çıkarılan “4918 Sayılı Milletvekili Seçimi Kanunu” ile tek dereceli hale getirilmiştir. Böylelikle seçmenler, temsilcilerini araçlar olmaksızın seçme olanağı bulmuştur. Gerek bu yönden, gerekse çok partili siyasal hayata geçişten dolayı bir demokratikleşme sağlandıysa da, liste usulü çoğunluk sisteminin (*majority system with list*) benimsenmesi temsilde adalet sorunlarına yol açmıştır. Çünkü çoğunluk sistemlerinde “kazanan her şeyi alır” (*winner-take-all*) yöntemi geçerlidir (Lijphart, 2016: 173). Ülke genelinde çoğunluğu elde eden siyasi parti, aldığı oy oranından çok daha yüksek bir oranda temsil edilme olanağı bulmaktadır. Özellikle 1950’lerde, liste usulü çoğunluk sisteminden ötürü ortaya çıkan ciddi temsil sorunları yaşanmıştır.

Bu dönemde iktidar ve muhalefet partisinin oy oranları birbirine yakındır, ancak bu durum parlamento temsiline aynı şekilde yansımamıştır. Örneğin, 1950 seçimlerinde Demokrat Parti<sup>5</sup> (DP) oyların %53’ü ile parlamento üyeliklerinin %84’ünü kazanırken, Cumhuriyet Halk Partisi<sup>6</sup> (CHP) oyların %40’ı ile milletvekilliklerinin ancak yüzde %14’ünü elde edebilmiştir (Özbudun, 1995: 528). Temsilde yaşanan adaletsizlik konusunda, 1957 seçimleri daha dikkat çekici sonuçlar sunmaktadır. Bu seçimde DP, oyların %47’sini alarak 424 milletvekili çıkarmış, CHP ise %41’lik oy oranıyla parlamentoda 178 sandalyeye sahip olmuştur (Varlık ve Ören, 2001: 93). Bu seçimlerdeki sandalye dağılımının orantılı temsile dayanan d’Hondt sistemi üzerinden hesaplanması durumunda DP’nin 312, CHP’nin ise 258 milletvekili kazanacağı görülmekte (Güvenir, 1982: 249) ve bu durum seçim sistemlerinin sandalye dağılımı üzerindeki kritik rolünü gözler önüne sermektedir.

## 2.3. 1960-1980 Arası Dönem: Orantılı Temsil Sistemine Geçiş ve d’Hondt Sistemi

Çoğunlukçu sistemin yol açtığı asimetrik dağılım ve aşırı orantısızlık, demokrasinin sorgulanmasına yol açan faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü çoğunluk sistemleri, mutlak bir kazanan ve kaybeden üretme eğilimindedir. Orantılı temsil sisteminde ise siyasi partiler, seçimde aldıkları oy oranında parlamentoda temsil edilme olanağı bulmaktadır (Türk, 2006: 84). Yani orantılı temsil sistemi, kısmi kazananlar ve kaybedenler yaratmaya yönelik bir sistemdir (Colomer, 2004: 10). Bu sistemde yalnızca büyük partiler değil, aynı zamanda küçük partiler ve azınlıklar da parlamentoda temsil edilme olanağına kavuşmakta ve böylelikle daha adil bir temsil mekanizması mümkün hale gelmektedir (Türk, 1993: 18). Buradan hareketle, 1961’de orantılı temsil sistemini öngören “306 Sayılı Milletvekili Seçim Kanunu” çıkarılmış ve bu kanun uyarınca sandalye dağılımının hesaplanmasında en yüksek ortalamayı temel alan d’Hondt sistemi benimsenmiştir.

Belçikalı matematikçi Victor d’Hondt tarafından tasarlanan bu sistemde, her bir siyasi partinin oy toplamı, söz konusu seçim çevresinin sahip olduğu sandalye sayısına kadar sıralı bir şekilde bölünmekte ve bu sıralarda oy sayısı en yüksek olan siyasi parti, temsilciliği kazanmaktadır (Renwick, 2010: 257). Böylelikle, oy ile temsilci sayısı arasındaki orantısızlık derecesi çoğunluk sistemine nazaran azalmakta ve adil olarak nitelendirilebilecek bir temsil oranına yaklaşılmaktadır.

Türkiye’de 1961’den 1980’e kadar beş genel seçim (1961, 1965, 1969, 1973 ve 1977) yapılmıştır. 1961’de seçim çevresi barajlı d’Hondt sistemi, 1965’te milli bakiye sistemi ve diğer üç seçimde ise barajsız d’Hondt sistemi uygulanmıştır. Temsilde adalet ilkesinin bu dönemde en

<sup>5</sup> Demokrat Parti, 7 Ocak 1946 tarihinde kurulmuştur.

<sup>6</sup> Cumhuriyet Halk Partisi, 9 Eylül 1923 tarihinde kurulmuştur.

zayıf olduğu seçim, öngördüğü baraj uygulamasından ötürü 1961 seçimleri olmuştur (Tuncer, 2006: 170). Söz konusu ilkenin bu dönemde (hatta cumhuriyet tarihinin tümünde) en güçlü olduğu seçim ise 1965 seçimleridir. Çünkü bu seçimde milli bakiye sistemi (*national remainder system*) uygulanmıştır. “533 Sayılı Kanun” uyarınca uygulanan bu sistem, seçim çevrelerinde milletvekillerinin dağılımı sırasında hesaba katılmayan siyasi parti oylarının, ulusal ölçekte değerlendirilmesini esas almaktadır (Tuncer, 2003: 117). Küçük partilere avantaj sağlayan bu sistemle birlikte Türkiye İşçi Partisi<sup>7</sup> (TİP), %3'lük oy oranı ve 15 milletvekiliyle Türkiye Büyük Millet Meclisine (TBMM) giren ilk sosyalist parti olmuştur (Aydın ve Taşkın, 2017: 136). Buradan hareketle, seçim sisteminin 1965'te bu şekilde formüle edilmesinin gerçek nedenlerini, “Adalet Partisi<sup>8</sup>’ne (AP) karşı küçük partileri güçlendirmek” ve “AP’nin oluşacak parlamentoda çoğunluğu almasını engellemek” olarak açıklayan görüşler mevcuttur (Szyliowicz, 1966: 480). Nitekim AP, 1969 seçimleri öncesinde tekrar çevre barajlı d’Hondt sistemine dönüşmesini öngören bir kanunu TBMM’den geçirmişse de; Anayasa Mahkemesi, kanunda yer alan seçim çevresi barajı uygulamasını iptal etmiştir (Varlık ve Ören, 2001: 108). Buna rağmen AP, 1969 milletvekili genel seçiminde de tek başına iktidar olacak çoğunluğu kazanmıştır.<sup>9</sup> Ancak bu dönemde gerek üniversite kampüslerinde, gerekse işçi sendikaları arasında patlak veren şiddet olayları sonucunda ordu 12 Mart 1971’de bir muhtıra yayımlamış ve bunun üzerine AP hükümeti istifa etmiştir (Tachau ve Good, 1973: 553). Bir buçuk yıl süren teknokratlar yönetiminin ardından barajsız d’Hondt sistemine göre yapılan 1973 ve 1977 seçimlerinin her ikisinde de herhangi bir siyasi partiyi tek başına iktidara taşıyacak bir parlamento çoğunluğu çıkmamıştır.

Tümü orantılı temsil sistemine göre gerçekleştirilen bu beş seçim sonucunda 1946-1960 arasındaki döneme nazaran çok daha fazla siyasi parti parlamentoya girebilmiştir.<sup>10</sup> Ancak bununla birlikte, yine söz konusu dönemle karşılaştırıldığında, daha istikrarsız bir parlamento yapısı oluşmuştur (Hale, 1980: 404). Özellikle 1970’lerde yapılan her iki seçimden de tek başına iktidar oluşturacak bir parlamento çoğunluğunun çıkmaması, merkez partilerini siyasetin uç noktalarında olan ve rejimin temel ilkelerine ve kurallarına sadakat göstermeyen siyasi parti ve gruplarla iş birliğine zorlamıştır (Heper, 2011: 217). Bu durum istikrarsız hükümetlere ve kısa aralıklarla süregelen hükümet krizlerine neden olmuştur. 1970’lerde Türkiye, koalisyon ve uzlaşi kültürünün gelişmediği ülkelerde orantılı temsil sisteminin yol açabileceği tüm sorunları yaşamış (Türk, 1993: 20) ve bunların sonucunda 12 Eylül 1980’de tekrar bir askeri darbeye karşı karşıya kalmıştır.

#### 2.4. 1980 Sonrası Dönem: Orantılı Temsil Sisteminde Baraj ve Kontenjan Uygulamaları

Askeri yönetim, 1983’te çıkardığı “2839 Sayılı Milletvekili Seçimi Kanunu”nda, siyasi parti sisteminin kronik bölünmüşlüğü ve bununla bağlantılı olarak yaşanan hükümet istikrarsızlığını bertaraf edecek formüllere yer vermiştir (Hale, 2008: 236). Bu bağlamda kanunun, d’Hondt sistemini devam ettirmesi, yönetimde istikrar ilkesinin tamamen göz ardı edildiği anlamına gelmemektedir. Çünkü kanunda orantılı temsil sisteminin dezavantajlarını azaltmak için iki baraja yer verilmiştir: %10’luk ulusal baraj ve seçim çevresi barajı (Karpaz, 2013: 215). Ulusal baraj, ülke

<sup>7</sup> Türkiye İşçi Partisi, 13 Şubat 1961 tarihinde kurulmuştur.

<sup>8</sup> Adalet Partisi, 11 Şubat 1961 tarihinde kurulmuştur.

<sup>9</sup> Gerek milli bakiye gerekse barajsız d’Hondt sistemi temsilde adaleti sağlamak suretiyle yönetimde istikrarsızlığa yol açacak sistemlerdir. AP’nin söz konusu sistemlere rağmen 1965 ve 1969’da tek başına iktidar olabilmesi, altmışlı yıllarda sağ oyları konsolide edebilmesiyle açıklanmaktadır. Ancak 1970’lerde sağ cemahta kurulan milliyetçi ve muhafazakâr partiler, AP’nin oy kaybetmesine ve tek başına iktidar olamamasına yol açmıştır.

<sup>10</sup> Söz konusu seçimler sonucu parlamentoya giren siyasi parti sayıları; 1961’de dört, 1965’te altı, 1969’da sekiz, 1973’te yedi ve 1977’de altıdır.



çapında %10 oy alamayan siyasi partilerin seçim çevresinde aldıkları oya bakılmaksızın parlamento dışı kalacağını öngörmektedir. Bununla birlikte, 1961 seçimlerinde de uygulanan seçim çevresi barajı, raftan indirilerek kanuna eklenmiştir. İki barajın birlikte uygulanmasının arka planında, küçük partilerin koalisyonlarda tayin edici roller<sup>11</sup> üstlenmesini engellemek (Findley, 2014: 353) ve zayıf koalisyonlar yerine güçlü iktidarlar oluşturmak amaçları yer almaktadır.

Bu doğrultudaki düzenlemelerden biri de 1987 ve 1991 seçimlerinde çift barajlı d'Hondt sistemine eklenen "kontenjan" uygulamasıdır. Siyasi partilerin orta ve geniş ölçekli seçim çevrelerinde çoğunluk esasına göre seçilecek birer kontenjan adayı göstermesini ifade eden bu mekanizma, orantılı temsil sistemleri içerisinde en adaletsiz olanıdır. Hatta kimi çevreler, kontenjan uygulamasıyla birlikte, Türk seçim sisteminin çoğunluk ve orantılı temsil sistemi karışımı karma bir sisteme dönüştüğünü öne sürmüştür (Teziç, 1996: 298). Son olarak, seçim çevresi barajı ve kontenjan uygulaması 1995'ten itibaren yürürlükten kaldırılmış ve 2018'e kadar gerçekleştirilen yedi seçimde yalnızca ülke barajlı d'Hondt sistemi esas alınmıştır.

Türk siyasal hayatında 1946'dan 2018'e geline sürece on sekiz genel seçim yapılmıştır. Söz konusu seçimlerin temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkelerine göre konumları Tablo 2'de yer almaktadır.

*Tablo 2: Çok Partili Siyasal Hayat Sürecinde Kullanılan Seçim Sistemlerinin Temsilde Adalet ve Yönetimde İstikrar İlkelerine Göre Konumları*

Temsilde Adalet Yönü	
Milli Bakiye Sistemi	1965
Barajsız d'Hondt	1969, 1973, 1977
Çevre Barajlı d'Hondt	1961
Ülke Barajlı d'Hondt	1995, 1999, 2002, 2007, 2011, 2015/1-2
Çift Barajlı d'Hondt	1983
Çift Barajlı d'Hondt +Kontenjan	1987, 1991
Liste Usulü Çoğunluk	1946, 1950, 1954, 1957
Yönetimde İstikrar Yönü	

Kaynak: Tuncer, 2003: 126.

Temsilde adalet ilkesinin ağırlıklı olduğu seçim sistemleri, milli bakiye ve barajsız d'Hondt sistemidir. Yönetimde istikrar boyutunun ön planda olduğu seçim sistemleri ise sırasıyla; liste usulü çoğunluk, çift barajlı d'Hondt + kontenjan, çift barajlı d'Hondt, ülke barajlı d'Hondt ve çevre barajlı d'Hondt sistemleridir. Ancak seçim sistemleri düzenlenirken, temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkeleri açısından oluşan beklentiler, her seçimde aynı şekilde karşılanamamaktadır. Örneğin, temsilde adalet yönü ağır basan iki seçimin sırasıyla uygulandığı 1965 ve 1969 seçimlerinde, bir siyasi parti tek başına iktidar olabilecek çoğunluğa ulaşmıştır. Yani bu seçimlerde hem temsilde adalet hem de yönetimde istikrar sağlanmıştır.

Öte yandan, aynı sisteminin farklı seçimlerde zıt sonuçlara yol açtığı da görülmektedir. Normalde, ülke barajlı d'Hondt sisteminin yönetimde istikrar yönü ağır basarken, 1995 ve 1999 seçimlerinde temsilde adalet ilkesi ön plana çıkmış ve söz konusu seçimlerin sonucunda koalisyon hükümetleri oluşmuştur. Aynı sistem 2002 seçimlerinde, kullanılan oyların %45'inin parlamen-

<sup>11</sup> Örneğin, 1977 seçimlerinde kullanılan oyların %78'ini iki büyük siyasi parti (CHP ve AP) almıştır. Geri kalan %22'lik kısım altı siyasi parti arasında dağılmıştır. Ancak CHP ve AP'nin tek başına iktidar olacak çoğunluğu sağlayamaması, hükümetin kurulması açısından diğer küçük partilere özgül ağırlıklarının çok ötesinde kilit roller sağlamıştır.

toda temsil edilememesine yol açan bir adaletsizliğe neden olmuş, ancak diğer yandan yönetimde istikrarı sağlamıştır. Tüm bunlar, seçimlerde alınan sonuçların yalnız seçim sistemlerine değil, aynı zamanda “birinci sıradaki partilerin oy oranlarının düzeyi” ile “oyların siyasi partiler arasındaki dağılım biçimi”ne de bağlı olduğunu göstermektedir (Tuncer, 2006: 181).

Farklı dönemlerde çeşitli seçim sistemlerini tecrübe eden Türkiye’de, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Modeli’ne geçilmesinin ardından seçim sistemiyle ilgili yeni bir gündem oluşmuştur. Kamuoyunda “Seçim İttifakı Sistemi” olarak adlandırılan bu gündem, köklü bir seçim sistemi değişikliği olmasa da, temsilde adaleti ve parlamento dağılımını etkileyecek yeniliklere yol açmıştır.

### 3. Yasal Dayanaklı Siyasal İş Birliği: “Seçim İttifakı Sistemi”

Temsili demokrasilerde, halkın kendi kendini yönetmesi için birtakım aracı mekanizmalar işlev görmektedir. Siyasi partiler, iktidarı elde etme amaçları açısından bu mekanizmalardan en önde gelenleridir. Ortak bir arzu ve inanç taşıyan bireylerin oluşturduğu bu örgütler, iktidarı elde etmek için seçimlerde kıyasıya bir rekabete girişmektedirler. Ancak bununla birlikte rekabetin şiddeti, kimi zaman siyasi partiler arasında iş birliğine ya da ittifaklara yol açabilmektedir.

Türk Dil Kurumunun (TDK) sözlüğüne göre “ittifak” sözcüğü; “anlaşma”, “uyuşma” ve “bağlaşma” anlamına gelen Arapça kökenli bir sözcüktür (sozluk.gov.tr). İki veya daha fazla devlet, örgüt, grup veya bireyin belirli bir konuyla ilgili ortak hedeflere ulaşmak amacıyla birleşik bir hareket tarzı benimsemesine “ittifak” (*alliance*) adı verilmektedir (Gudergan, 2007: 121). Gerek ulusal gerekse uluslararası siyaset alanında sıkça rastlanılan ittifaklar, genellikle ittifak dışındaki unsurlara karşı güçlerin birleştirilmesini ifade etmektedir (Cesa, 2011: 43). Siyasi partiler arasında kurulan bu yönlü ilişkiler ise “seçim ittifakı” (*electoral alliance*) kavramıyla açıklanmaktadır.

Seçim ittifakları, “siyasi tarafların birbirleriyle rekabet etmemek için karşılıklı anlaşmalar yapması ve mutabakata varılmış kararlar çerçevesinde temsilcilikleri paylaşması” (Lefebvre ve Robin, 2009: 4) şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu ittifaklar, siyasi partiler arasında bir iş birliğini öngörmesi açısından koalisyonlara benzetilmektedir. Ancak koalisyonlardaki iş birliği, hiçbir partinin gerekli çoğunluğa ulaşamadığı bir parlamento dağılımında, hükümet kurmak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Holmes, 2004: 42). Yani bu iş birliği seçim sonrası oluşturulmaktadır. Oysa seçim ittifakları, seçimlerden daha fazla kazanım elde etmek amacıyla seçim öncesinde kurulmaktadır.

Seçim ittifaklarında yer alan siyasi partiler, potansiyel koalisyon üyeleri olarak görülmektedir (Golder, 2006: 198). Bununla bağlantılı olarak literatürde seçim ittifakları, resmîyet kazanmayan “seçim öncesi koalisyonlar” (*pre-electoral coalitions*), yani seçim başarısı olasılığını en üst düzeye çıkaracak gayri resmî iş birliği şekilleri olarak formüle edilmektedir (Kugler ve Swaminathan, 1999: 177).

Seçim ittifakları, farklı siyasal sistemlerde uygulanabilmektedir. Parlamenter sistemlerde yürütmenin yasama içerisinden çıkması, seçim sonrasında hükümet kurulmasına yetecek bir çoğunluğun sağlanabilmesini zorunlu kılmakta ve bu durum seçim ittifaklarına başvurulmasına zemin hazırlamaktadır. Başkanlık sistemlerinde ise ittifaklar, hem yürütme hem yasama organının seçiminde belirleyici olabilmektedir. Yürütme seçimlerinde uygulanan “%50+1 kuralı”nın tek bir siyasi parti adayı açısından ulaşılması zor bir eşik olması, başkanlık sistemlerinde ittifak arayışlarına kapı aralamaktadır.

Diğer yandan yasama seçimlerinde ise sandalye dağılımında avantaj sağlamak isteyen siyasi partiler, gerek etkin bloklar oluşturabilmek, gerekse ülke barajına takılmamak amacıyla seçim

ittifaklarına katılmaktadır. Söz konusu ittifaklar, siyasi partiler arasındaki ideolojik mesafenin arttığı dönemlerde daha az görülmektedir, ancak mesafenin siyasal kutuplaşma boyutuna varması ittifak kurulması olasılığını artırmaktadır (Golder, 2006: 199).

Türkiye’de seçim ittifakı konusu, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Modeli’ne geçilmesinin oynadığı 2017 Anayasa Değişikliği Referandumu’nun ardından gündeme getirilmiştir. Adalet ve Kalkınma Partisi<sup>12</sup> (AK PARTİ) genel başkanı Recep Tayyip Erdoğan ve Milliyetçi Hareket Partisi<sup>13</sup> (MHP) genel başkanı Devlet Bahçeli’nin seçim barajına ilişkin karşılıklı demeçleri sonucunda seçim ittifakları konusunda bir komisyon oluşturulması kararlaştırılmıştır. AK PARTİ ve MHP’li üyelerden oluşan Milli Mutabakat Komisyonu’nun formüle ettiği kanun teklifi, 4 AK PARTİ ve 4 MHP milletvekilinin imzasıyla, “298 Sayılı Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Teklifi”<sup>14</sup> başlığıyla 21 Şubat 2018’de parlamentoya sunulmuştur. Metnin “Genel Gerekçe” başlığını taşıyan bölümünün son paragrafında seçim ittifakı sistemi ile ilgili şu cümlelere yer verilmiştir:

*Teklifle Siyasi Partiler Kanunu ve seçim kanunlarında yer alan yasaklar kaldırılarak, siyasi partilerin milletvekili seçimine ittifak yaparak girmelerine imkân veren düzenlemeler yapılmakta, siyasi partilerin seçimlerde ortak hareket etmelerine dair usul ve esaslara yer verilmektedir. Böylece ülkemizde uzun zamandır yapılmakta olan fiili ittifakların kanuni temelde yapılmasına imkân sağlanmaktadır.*<sup>15</sup>

Seçim ittifakı düzenlemesinin 2017’de gündeme getirilmesi ve ilgili mevzuatta bu döneme kadar seçim ittifaklarına imkân veren bir düzenlemenin yer almaması, milletvekili genel seçimlerinde bugüne kadar ittifak yapılmadığı anlamına gelmemektedir. Özellikle ülke barajı uygulamasının geçerli olduğu genel seçimlerde, bazı siyasi partilerin seçim öncesi ittifaklara başvurduğu görülmektedir. Söz konusu ittifaklarda kimi zaman barajı geçmesi zor olan siyasi partiler baraja takılmamak için güçlerini birleştirmekte, kimi zamansa baraj altında kalacağı düşünülen bir siyasi parti barajı geçme ihtimali yüksek olan güçlü bir siyasi parti ile iş birliği yapmaktadır.

Tablo 3’te yer verilen söz konusu ittifaklarda, ilgili mevzuatın seçim ittifaklarına imkân tanıması nedeniyle, iş birliği yapan siyasi partiler tek bir siyasi parti çatısı altında seçimlere girmiştir.

<sup>12</sup> Adalet ve Kalkınma Partisi, 14 Ağustos 2001 tarihinde kurulmuştur.

<sup>13</sup> Milliyetçi Hareket Partisi, 9 Şubat 1969 tarihinde kurulmuştur.

<sup>14</sup> Söz konusu teklif, yürürlük ve yürütmeye maddeleriyle birlikte yirmi altı maddeden oluşmaktadır. Teklifte birlikte dört kanunda değişiklik yapılması öngörülmüştür. Bunlar; 298 Sayılı Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri Hakkında Kanun, 2820 Sayılı Siyasi Partiler Kanunu, 2839 Sayılı Milletvekili Seçimi Kanunu ve 2972 Sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun’dur.

<sup>15</sup> 298 Sayılı Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Teklifi için bkz. Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı Resmi İnternet Sayfası, [https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tasari\\_teklif\\_gd.onerge\\_bilgileri?kanunlar\\_sira\\_no=225145](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tasari_teklif_gd.onerge_bilgileri?kanunlar_sira_no=225145).

Tablo 3: Türk Siyasal Hayatında Yer Alan Seçim İttifakları

Seçim	İttifak Çatısı	İttifakta Yer Alan Siyasal Partiler
1991	Refah Partisi	Refah Partisi <sup>16</sup> (RP) Milliyetçi Çalışma Partisi <sup>17</sup> (MÇP) Islahatçı Demokrasi Partisi <sup>18</sup> (IDP)
1991	Sosyal Demokrat Halkçı Parti	Sosyal Demokrat Halkçı Parti <sup>19</sup> (SHP) Halkın Emek Partisi <sup>20</sup> (HEP)
1995	Anavatan Partisi	Anavatan Partisi <sup>21</sup> (ANAP) Büyük Birlik Partisi <sup>22</sup> (BBP)
2002	Doğru Yol Partisi	Doğru Yol Partisi <sup>23</sup> (DYP) Demokrat Türkiye Partisi <sup>24</sup> (DTP)
2002	Demokratik Halk Partisi	Demokratik Halk Partisi <sup>25</sup> (DEHAP) Emek Partisi <sup>26</sup> (EMEP) Halkın Demokrasi Partisi <sup>27</sup> (HADEP)
2007	Cumhuriyet Halk Partisi	Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) Demokratik Sol Parti <sup>28</sup> (DSP)
2015	Saadet Partisi	Saadet Partisi <sup>29</sup> (SP) Büyük Birlik Partisi (BBP)

Siyasi partilerin seçimlerde iş birliği yapabilmelerine yasal bir dayanak kazandırma arayışlarında yeni hükümet sistemiyle ilgili birtakım etkenler rol oynamıştır. Bunlardan ilki, cumhurbaşkanlığı seçiminde gerekli oy oranının %50'nin üzerinde olmasıdır. Söz konusu oranın elde edilmesinde tek bir siyasi partinin yeterli olamaması olasılığı, seçim ittifakı konusunun gündeme gelmesindeki birincil etkindir.

Diğer yandan, parlamento dağılımının yürütmenin elini güçlendirecek şekilde oluşması, sistemin istikrarıyla doğru orantılıdır. Yani cumhurbaşkanının etkin bir yönetim sergilemek için gerekli gördüğü kanunları parlamentodan geçirebilmesi gerekmektedir. Bunun için de parlamentonun çalışma sistemi için gerekli olan kritik sayıları (toplantı ve karar yeter sayıları) sağlayacak bir parlamento desteğine ihtiyacı vardır. Tek bir siyasi parti yerine bir ittifak çatısında seçimlere girilmesi, gerekli parlamento desteğine ulaşılacak bir sandalye dağılımı için daha elverişli sonuçlar sağlayabilmektedir.

Son olarak, %10'luk seçim barajının bir ittifak çatısı altında daha kolay aşılması, özellikle küçük ölçekli siyasi partileri ittifak arayışlarına itmektir. Nitekim kanun teklifi metninin genel gerekçesinde yer alan "uzun zamandır yapılmakta olan fiili ittifaklar" a bakıldığında birçoğunun %10 barajının üstesinden gelmek amacıyla yapıldığı söylenebilir (Tablo 3).

<sup>16</sup> Refah Partisi, 19 Temmuz 1983 tarihinde kurulmuştur.

<sup>17</sup> Milliyetçi Çalışma Partisi, 30 Kasım 1985 tarihinde kurulmuştur.

<sup>18</sup> Islahatçı Demokrasi Partisi, 22 Mart 1984 tarihinde kurulmuştur.

<sup>19</sup> Sosyal Demokrat Halkçı Parti, 3 Kasım 1985 tarihinde kurulmuştur.

<sup>20</sup> Halkın Emek Partisi, 7 Haziran 1990 tarihinde kurulmuştur.

<sup>21</sup> Anavatan Partisi, 20 Mayıs 1983 tarihinde kurulmuştur.

<sup>22</sup> Büyük Birlik Partisi, 29 Ocak 1993 tarihinde kurulmuştur.

<sup>23</sup> Doğru Yol Partisi, 23 Haziran 1983 tarihinde kurulmuştur.

<sup>24</sup> Demokrat Türkiye Partisi, 7 Ocak 1997 tarihinde kurulmuştur.

<sup>25</sup> Demokratik Halk Partisi, 24 Ekim 1997 tarihinde kurulmuştur.

<sup>26</sup> Emek Partisi, 25 Kasım 1996 tarihinde kurulmuştur.

<sup>27</sup> Halkın Demokrasi Partisi, 11 Mayıs 1994 tarihinde kurulmuştur.

<sup>28</sup> Demokratik Sol Parti, 14 Kasım 1985 tarihinde kurulmuştur.

<sup>29</sup> Saadet Partisi, 20 Temmuz 2001 tarihinde kurulmuştur.

Kamuoyunda “seçim ittifakı teklifi” olarak adlandırılan düzenleme, 13 Mart 2018’de TBMM’de kabul edilmiş ve 16 Mart 2018’de Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan tarafından Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. “7102 Sayılı Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile birlikte 2839 Sayılı Milletvekili Seçimi Kanunu’na “Seçim İttifakı” başlıklı bir madde eklenmiştir:

*Seçimlere katılma yeterliliği taşıyan siyasi partiler, ittifak yaparak seçime katılabilir. İttifak yapan siyasi partiler, kendi aday listelerini verir.<sup>30</sup>*

7102 Sayılı Kanun, öngördüğü düzenlemelerle birlikte Türk genel seçim tarihine yeni bir sistem kazandırmıştır: “Ülke barajlı / ittifaklı d’Hondt sistemi”. Söz konusu sistemin parlamento dağılımına etki eden yenilikleri Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4: Ülke Barajlı / İttifaklı d’Hondt Sistemi’nin Getirdiği Yenilikler**

İttifak oylarının dağıtımı	%10’luk ülke barajı	Sandalye dağıtım yöntemi	
Yeni sistemle birlikte ittifak yapan siyasi partilerin her birine tek başına oy vermenin yanı sıra, ittifaka da oy verilebilmektedir. Oy pusulalarında ittifak için oluşturulan ortak alana basılan bu oylar “ittifak ortak oyu” olarak ifade edilmektedir. İttifak ortak oylarının ittifakta yer alan siyasi partilere dağıtımı şu şekilde gerçekleşmektedir: Bir seçim çevresinde ittifakta yer alan bir partinin tek başına aldığı oy sayısının, ittifakta yer alan tüm partilerin tek başlarına aldıkları oy sayılarının toplamına oranı ile o partinin ittifak katsayısı hesaplanır. Ardından ittifakta yer alan her bir parti için hesaplanan ittifak katsayısının ittifak ortak oyu ile çarpılması suretiyle, partilerin ittifak ortak oyu içerisindeki oy sayıları elde edilir. Son olarak bu değerler ilgili ittifak partilerinin tek başlarına aldıkları oya eklenerek ittifaktaki her bir partinin toplam oyu hesaplanır.	Seçim ittifakı yapılması halinde, % 10’luk ülke barajının hesaplanmasında ittifak yapan siyasi partilerin oylarının toplamı esas alınır ve bu partiler için ayrıca baraj hesaplaması yapılmaz. Yani tek başına aldığı oy oranı %10’u aşmayan bir parti, yer aldığı ittifakın toplam oyunun %10’u geçmesi halinde barajı geçmiş sayılır.	<i>Birinci aşamada d’Hondt:</i>	<i>İkinci aşamada d’Hondt:</i>
		İttifakların bağımsız bir parti gibi ele alındığı bu aşamada, ittifakların ve seçime tek başına giren partilerin sandalye sayıları d’Hondt sistemine göre hesaplanır.	Yalnızca ittifak ortaklarının yer aldığı bu aşamada ise herhangi bir ittifakın birinci aşamada kazandığı sandalye sayısı d’Hondt sistemine göre ittifak ortaklarına dağıtılır.

Kaynak: Çınar ve Göksel, 2018a: 2-3.

Seçim sisteminde yaşanan bu değişiklikler, ilk kez 24 Haziran 2018 milletvekili genel seçiminde uygulanmıştır. Normalde 3 Kasım 2019’da gerçekleştirilecek milletvekili genel seçimi, 20 Nisan 2018’de TBMM’de kabul edilen erken seçim önergesiyle birlikte 24 Haziran 2018’e alınmıştır. Bu seçime ilişkin genel veriler Tablo 5’te sıralanmıştır.

**Tablo 5: 24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçimine İlişkin Veriler**

<i>Kayıtlı Seçmen Sayısı</i>	<i>59.367.469</i>
<i>Oy Kullanan Seçmen Sayısı</i>	<i>51.189.444</i>
<i>Geçerli Oy Sayısı</i>	<i>50.137.175</i>
<i>Geçersiz Oy Sayısı</i>	<i>1.052.269</i>
<i>Seçime Katılma Oranı</i>	<i>%86,22</i>

Kaynak: <http://www.ysk.gov.tr/>

Seçim ittifakının yasal hale gelmesinin ardından gerçekleştirilen 2018 genel seçimlerinde iki seçim ittifakı ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, 15 Temmuz 2016 darbe girişiminden itibaren siyasi

<sup>30</sup> 7102 Sayılı Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Resmi Gazete, Tarih: 16.03.2018, Sayı: 30362.

yakınlaşma gösteren ve seçim ittifakı yasanını birlikte formüle eden AK PARTİ ve MHP'nin oluşturduğu "Cumhur İttifakı"dır. Diğer ittifak ise CHP, SP ve İYİ PARTİ<sup>31</sup>'yi bir araya getiren "Millet İttifakı"dır.

Seçimde ilk kez uygulanan "ittifak ortak oyu" (İOU) uygulaması, sandalye dağılımına geçilmeden önce İOU'nun siyasi partilere dağıtılmasını zorunlu kılmaktadır. Zira 2018 genel seçiminin toplam sonuçlarına göre, Cumhur İttifakı'nın İOU'su 455526, Millet İttifakı'nınki ise 118959'dur. Ancak bu rakamlar seçimin genel ortalaması üzerinden değil, seçim çevresinde ortaya çıkan ittifak katsayılarından (İK) hareketle hesaplanmıştır.

Söz konusu ittifak oylarının Adana seçim çevresindeki dağıtımı, Tablo 6'da yer alan hesaplamalar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 6: 24 Haziran 2018 Genel Seçiminde Adana Seçim Çevresinde İttifaklara Verilen Oyların Siyasi Partilere Dağıtımı**

<b>Cumhur İttifakı</b> <i>İOU: 11406</i>	OY <sub>AKPARTİ</sub> : 432075	$\text{İK}_{\text{AKPARTİ}} = \text{OY}_{\text{AKPARTİ}} / (\text{OY}_{\text{AKPARTİ}} + \text{OY}_{\text{MHP}})$ $\text{İK}_{\text{AKPARTİ}} = 432075 / (432075 + 150119) = 432075 / 582194$ $\text{İK}_{\text{AKPARTİ}} = 0,7421$ $\text{İOU}_{\text{AKPARTİ}} = \text{İOU}_{\text{CUMHUR}} \times \text{İK}_{\text{AKPARTİ}} = 11406 \times 0,7421 = \underline{8465}$ $\text{TOY}_{\text{AKPARTİ}} = \text{OY}_{\text{AKPARTİ}} + \text{İOU}_{\text{AKPARTİ}} = 432075 + 8465 = \underline{440540}$
	OY <sub>MHP</sub> : 150119	$\text{İK}_{\text{MHP}} = \text{OY}_{\text{MHP}} / (\text{OY}_{\text{AKPARTİ}} + \text{OY}_{\text{MHP}})$ $\text{İK}_{\text{MHP}} = 150119 / (432075 + 150119) = 150119 / 582194$ $\text{İK}_{\text{MHP}} = 0,2578$ $\text{İOU}_{\text{MHP}} = \text{İOU}_{\text{CUMHUR}} \times \text{İK}_{\text{MHP}} = 11406 \times 0,2578 = \underline{2941}$ $\text{TOY}_{\text{MHP}} = \text{OY}_{\text{MHP}} + \text{İOU}_{\text{MHP}} = 150119 + 2941 = \underline{153060}$
<b>Millet İttifakı</b> <i>İOU: 2779</i>	OY <sub>CHP</sub> : 337501	$\text{İK}_{\text{CHP}} = \text{OY}_{\text{CHP}} / (\text{OY}_{\text{CHP}} + \text{OY}_{\text{SP}} + \text{OY}_{\text{İYİPARTİ}})$ $\text{İK}_{\text{CHP}} = 337501 / (337501 + 13741 + 159055) = 337501 / 510297$ $\text{İK}_{\text{CHP}} = 0,6613$ $\text{İOU}_{\text{CHP}} = \text{İOU}_{\text{MİLLET}} \times \text{İK}_{\text{CHP}} = 2779 \times 0,6613 = \underline{1838}$ $\text{TOY}_{\text{CHP}} = \text{OY}_{\text{CHP}} + \text{İOU}_{\text{CHP}} = 337501 + 1838 = \underline{339339}$
	OY <sub>SP</sub> : 13741	$\text{İK}_{\text{SP}} = \text{OY}_{\text{SP}} / (\text{OY}_{\text{CHP}} + \text{OY}_{\text{SP}} + \text{OY}_{\text{İYİPARTİ}})$ $\text{İK}_{\text{SP}} = 13741 / (337501 + 13741 + 159055) = 13741 / 510297$ $\text{İK}_{\text{SP}} = 0,0269$ $\text{İOU}_{\text{SP}} = \text{İOU}_{\text{MİLLET}} \times \text{İK}_{\text{SP}} = 2779 \times 0,0269 = \underline{75}$ $\text{TOY}_{\text{SP}} = \text{OY}_{\text{SP}} + \text{İOU}_{\text{SP}} = 13741 + 75 = \underline{13816}$
	OY <sub>İYİPARTİ</sub> : 159055	$\text{İK}_{\text{İYİPARTİ}} = \text{OY}_{\text{İYİPARTİ}} / (\text{OY}_{\text{CHP}} + \text{OY}_{\text{SP}} + \text{OY}_{\text{İYİPARTİ}})$ $\text{İK}_{\text{İYİPARTİ}} = 159055 / (337501 + 13741 + 159055) = 159055 / 510297$ $\text{İK}_{\text{İYİPARTİ}} = 0,3116$ $\text{İOU}_{\text{İYİPARTİ}} = \text{İOU}_{\text{MİLLET}} \times \text{İK}_{\text{İYİPARTİ}} = 2779 \times 0,3116 = \underline{866}$ $\text{TOY}_{\text{İYİPARTİ}} = \text{OY}_{\text{İYİPARTİ}} + \text{İOU}_{\text{İYİPARTİ}} = 159055 + 866 = \underline{159881}$

Adana seçim çevresinde kullanılan yurt içi oylardan, Cumhur İttifakı'na verilen 11406 oyu, 8465'i AK PARTİ'ye, 2941'i MHP'ye dağıtılmıştır. Böylece bu seçim çevresindeki AK PARTİ toplam oyu (TOY<sub>AKPARTİ</sub>) 440540'a, MHP toplam oyu (TOY<sub>MHP</sub>) ise 153060'a yükselmiştir. Diğer yandan Millet İttifakı'na verilen 2779 oydan 1838'i CHP, 75'i SP ve 866'sı İYİ PARTİ oylarına eklenmiş ve söz konusu siyasi partilerin bu seçim çevresindeki toplam oyları sırasıyla 339339 (TOY<sub>CHP</sub>), 13816 (TOY<sub>SP</sub>) ve 159881 (TOY<sub>İYİPARTİ</sub>) olmuştur. Ancak elde edilen son veriler, siyasi partilerin Adana seçim çevresindeki yurt içi (çevre) oylarını yansıtmaktadır. Sandalye dağılımının hesaplanması için söz konusu verilere yurt dışı oylarının da eklenmesi gerekmektedir. Bunun için de öncelikle seçim çevrelerinin yurt dışı oy payları (YDOP) ve buradan hareketle yurt dışı oy sayıları (YDOS)

<sup>31</sup> İyi Parti, 25 Ekim 2017 tarihinde kurulmuştur.

hesaplanmaktadır. Ardından bu sayılar siyasi partilerin yurt dışı oy oranına (YDOO) göre siyasi partilere dağıtılmaktadır.

*Tablo 7: 24 Haziran 2018 Genel Seçiminde Yurt Dışı Oyların Adana Seçim Çevresindeki Siyasi Partilere Dağıtımı*

$YDOP_{Adana} = (\text{Seçim Çevresindeki Geçerli Oy}) / (\text{Toplam Yurt İçi Geçerli Oy})$ $YDOP_{Adana} = 1289267 / 48631366 = 0,026511017601274$ $YDOS_{Adana} = (\text{Toplam Yurt Dışı Geçerli Oy}) \times YDOP_{Adana}$ $YDOS_{Adana} = 1505809 \times 0,026511017601274 = 39930$ $\text{Yurt Dışından Gelen Oy} = YDOO_{Siyasi\ Parti} \times 39930$				
Siyasi Parti	YDOO	Yurt Dışından Gelen Oy	Yurt İçi Oy	Toplam Oy
AK PARTİ	%51,73	20651	440540	461191
MHP	%8,01	3197	153060	156257
HÜDAPAR	%0,13	50	6992	7042
VP	%0,27	107	2395	2502
HDP	%17,31	6911	172831	179742
CHP	%17,75	7086	339339	346425
SP	%0,75	302	13816	14118
İYİ PARTİ	%4,05	1616	159881	161497
BAĞIMSIZ			413	413
<b>TOPLAM</b>	<b>%100,0</b>		<b>1289267</b>	<b>1329187</b>

Yurt dışından gelen oylar, yabancı ülke temsilcilikleri ve gümrük kapılarında kullanılmıştır. Yurt dışında kullanılan 1505809 oy, ülkedeki seksen yedi<sup>32</sup> seçim çevresine dağıtılmıştır. Tablo 7'de yer alan hesaplamalar sonucunda, Adana seçim çevresindeki yurt dışı oy sayısı 39930 olarak belirlenmiştir. Bu sayı seçime giren siyasi partilere yurt dışı oy oranları ölçüt alınarak dağıtılmıştır. Böylece sekiz siyasi partinin yurt içi oylarına yurt dışından eklemeler yapılmış ve söz konusu partilerin toplam oylarına ulaşılmıştır.

Yurt dışı oylarının %51,73'ünü alan AK PARTİ, Adana seçim çevresindeki yurt dışı oy sayısının da %51,73'üne denk düşen 20651 oyun sahibi olmuştur. Böylelikle Adana seçim çevresindeki yurt içi oy sayısı 440540 olan AK PARTİ'nin, bu seçim çevresindeki toplam oy sayısı 461191'e yükselmiştir. Benzer şekilde MHP, Hür Dava Partisi<sup>33</sup> (HÜDAPAR), Vatan Partisi<sup>34</sup> (VP), Halkların Demokratik Partisi<sup>35</sup> (HDP), CHP, SP ve İYİ PARTİ'ye de yurt dışı oy oranları ölçüt alınarak Adana seçim çevresindeki yurt dışı oy payı dağıtılmış ve bu paylar söz konusu partilerin yurt içi oylarına eklenerek toplam oy sayılarına ulaşılmıştır. Bu işlemin seksen yedi seçim çevresinin tümünde yapılması sonucunda 24 Haziran 2018 milletvekili genel seçiminde kullanılan oyların siyasi partilere dağılımına ulaşılmaktadır (Tablo 8).

<sup>32</sup> YSK 2017/759 Kararı ile seçim çevresi sayısı seksen beşten seksen yediye çıkarılmıştır. Böylelikle Ankara'nın seçim çevre sayısı ikiden üçe, Bursa'nın seçim çevre sayısı da birden ikiye çıkarılmıştır.

<sup>33</sup> Hür Dava Partisi, 19 Aralık 2012 tarihinde kurulmuştur.

<sup>34</sup> Vatan Partisi, 15 Şubat 2015 tarihinde kurulmuştur.

<sup>35</sup> Halkların Demokratik Partisi, 15 Ekim 2012 tarihinde kurulmuştur.

Tablo 8: 24 Haziran 2018 Genel Seçiminde Kullanılan Oyların Siyasi Partilere Dağılımı

Siyasi Parti	Yurt İçi Seçim Sonucu	Yurt Dışı Seçim Sonucu	Toplam Sonuç	Oran (%)
AK PARTİ	20.559.732	778.961	21.338.693	%42,56
MHP	5.444.728	120.603	5.565.331	%11,10
HÜDAPAR	153.649	1.890	155.539	%0,31
VP	110.849	4.023	114.872	%0,23
HDP	5.606.622	260.680	5.867.302	%11,70
CHP	11.086.897	267.293	11.354.190	%22,65
SP	660.749	11.390	672.139	%1,34
İYİ PARTİ	4.932.510	60.969	4.993.479	%9,96
BAĞIMSIZ	75.630		75.630	%0,15
<b>TOPLAM</b>	<b>48.631.366</b>	<b>1.505.809</b>	<b>50.137.175</b>	<b>%100,0</b>

Tablo 8’de yer alan oran sütunu, seçim barajı uygulamasına takılan siyasi partilerin belirlenmesine aracılık etmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, dört siyasi partinin (HÜDAPAR, VP, SP ve İYİ PARTİ) %10’luk ülke barajını geçemediği gözlemlenmektedir. Ancak yeni seçim sisteminde, seçim ittifakı yapılması halinde % 10’luk ülke barajının hesaplanmasında ittifak yapan siyasi partilerin oylarının toplamının esas alınacağı belirtilmektedir. Bu yenilik, normalde ülke barajının altında kalacak olan iki partiye baraja takılmama fırsatı vermiştir. Yani SP ve İYİ PARTİ yer aldıkları ittifakın toplam oyunun %10’u geçmesi sayesinde ülke barajına takılmamıştır. Dolayısıyla bu iki partinin oyları, sandalye dağılımının hesaplanmasına dâhil edilmiştir. HÜDAPAR ve VP ise bu hesaplamalarda yer almamıştır.

Adana seçim çevresindeki sandalye dağılımının hesaplanması, iki aşamalı d’Hondt sistemi uyarınca Tablo 9’da yer almaktadır. Tablo 9’un solunda yer alan birinci aşamada d’Hondt, ülke barajını geçen ittifaklar ve siyasi partileri içermektedir. İttifakların bağımsız bir parti gibi ele alındığı bu aşamada; Cumhur İttifakı, HDP ve Millet İttifakı’nın toplam oyları, sırasıyla söz konusu seçim çevresinin çıkardığı milletvekili sayısına (Adana için on beş) kadar bölünmektedir. Elde edilen sayılardan en büyük on beş tanesinin seçilmesi ve ardından bunların siyasi parti ya da ittifak sütununa göre gruplandırılması, milletvekili dağılımını ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 9: 24 Haziran 2018 Genel Seçiminde Adana Seçim Çevresindeki Sandalye Dağılımının Hesaplanması

Birinci aşamada d’Hondt				İkinci aşamada d’Hondt			
mv	Cumhur İ.	HDP	Millet İ.	C.İ.	AK PARTİ	MHP	
1	<b>617448</b>	<b>179742</b>	<b>522040</b>	1	<b>461191</b>	<b>156257</b>	
2	<b>308724</b>	<b>89871</b>	<b>261020</b>	2	<b>230596</b>	<b>78129</b>	
3	<b>205816</b>	59914	<b>174013</b>	3	<b>153730</b>	52086	
4	<b>154362</b>	44936	<b>130510</b>	4	<b>115298</b>	39064	
5	<b>123490</b>	35948	<b>104408</b>	5	<b>92238</b>	31251	
6	<b>102908</b>	29957	<b>87007</b>	6	76865	26043	
7	<b>88207</b>	25677	74577	7	65884	22322	
8	77181	22468	65255				
9	68605	19971	58004	M.İ.	CHP	SP	İYİ PARTİ
10	61745	17974	52204	1	<b>346425</b>	14118	<b>161497</b>
11	56132	16340	47458	2	<b>173213</b>	7059	<b>80749</b>
12	51454	14979	43503	3	<b>115475</b>	4706	53832
13	47496	13826	40157	4	<b>86606</b>	3530	40374
14	44103	12839	37289	5	69285	2824	32299
15	41163	11983	34803	6	57738	2353	26916



Bu hesaplama sonucunda Adana’da; Cumhur İttifakı yedi, HDP iki ve Millet İttifakı altı milletvekili çıkarmıştır. İttifakların kazandığı sandalyelerin siyasi partilere dağılımı ise ikinci aşamada d’Hondt ile belirlenmektedir. Bu hesaplama sonucunda yedi Cumhur İttifakı milletvekilinin beşi AK PARTİ’ye, ikisi MHP’ye; altı Millet İttifakı milletvekilinin dördü CHP’ye, ikisi İYİ PARTİ’ye dağıtılmıştır. Bu işlemin seksen yedi seçim çevresinin tümünde yapılması sonucunda elde edilen veriler Tablo 10’da gösterilmektedir.

*Tablo 10: Seçim Çevrelerinde 24 Haziran 2018 Genel Seçimi Sonucu Oluşan Sandalye Dağılımı*

Seçim Çevresi	AK PARTİ	CHP	HDP	MHP	İYİ PARTİ	Seçim Çevresi	AK PARTİ	CHP	HDP	MHP	İYİ PARTİ
Adana	5	4	2	2	2	Kırklareli	1	2			
Adıyaman	4	1				Kırşehir	1	1			
Afyon	3	1		1	1	Kocaeli	7	3	1	1	1
Ağrı	1		3			Konya	10	2		2	1
Amasya	2	1				Kütahya	3	1		1	
Ankara 1	4	5	1	1	2	Malatya	4	1		1	
Ankara 2	6	2		2	1	Manisa	5	3		1	1
Ankara 3	5	3		2	2	K.Maraş	6	1		1	
Antalya	6	5	1	1	3	Mardin	2		4		
Artvin	1	1				Muğla	2	4			1
Aydın	4	3			1	Muş	1		3		
Balıkesir	5	3			1	Nevşehir	2	1			
Bilecik	1	1				Niğde	2	1			
Bingöl	2		1			Ordu	3	2		1	
Bitlis	2		1			Rize	3				
Bolu	2	1				Sakarya	4	1		1	1
Burdur	2	1				Samsun	5	2		1	1
Bursa 1	5	3		1	1	Siirt	1		2		
Bursa 2	6	2		1	1	Sinop	1	1			
Çanakkale	2	2				Sivas	3	1		1	
Çankırı	2					Tekirdağ	3	3			1
Çorum	3	1				Tokat	3	1		1	
Denizli	4	3			1	Trabzon	4	1			1
Diyarbakır	3		9			Tunceli		1	1		
Edirne	1	2			1	Şanlıurfa	8	1	4	1	
Elazığ	4	1				Uşak	2	1			
Erzincan	2					Van	3		5		
Erzurum	4			1	1	Yozgat	2	1		1	
Eskişehir	3	2		1	1	Zonguldak	3	2			
Gaziantep	8	2	1	2	1	Aksaray	2			1	1
Giresun	3	1				Bayburt	1				
Gümüşhane	2					Karaman	2	1			
Hakkâri	1		2			Kırıkkale	1	1		1	
Hatay	5	4	1	1		Batman	1		4		
Isparta	3				1	Şırnak	1		3		
Mersin	4	3	2	2	2	Bartın	1	1			
İstanbul 1	15	10	4	3	3	Ardahan	1	1			
İstanbul 2	13	8	3	2	2	İğdır			1	1	
İstanbul 3	15	9	5	3	3	Yalova	2	1			
İzmir 1	4	7	1	1	1	Karabük	2	1			
İzmir 2	4	7	1	1	1	Kilis	2				
Kars	2		1			Osmaniye	2	1		1	
Kastamonu	2	1				Düzce	2			1	
Kayseri	6	1		2	1	<b>TOPLAM</b>	<b>295</b>	<b>146</b>	<b>67</b>	<b>49</b>	<b>43</b>

İki ittifak (Cumhur ve Millet) ve üç siyasi partinin (HÜDAPAR, VP ve HDP) yarıştığı bu seçim sonucunda beş siyasi parti (AK PARTİ, CHP, HDP, MHP ve İYİ PARTİ) parlamentoda temsil hakkı kazanmıştır. Bunlardan dördü (AK PARTİ, CHP, MHP ve İYİ PARTİ) seçimde ittifak çatısı altında yer almıştır. İttifak çatısı altında yer almasına rağmen parlamento temsilci gönderemeyen tek siyasi parti SP'dir. Seçime tek başına giren üç partiden ise yalnızca bir tanesi (HDP) parlamento girebilmiştir. Öte yandan, TBMM'deki sandalye dağılımında 600 milletvekilliğinin 295'ini AK PARTİ, 146'sını CHP, 67'sini HDP, 49'unu MHP ve 43'ünü İYİ PARTİ elde etmiştir.

Bu verilerden hareketle, seçim sonucu ortaya çıkan parlamento dağılımında seçim ittifakı (ülke barajlı / ittifaklı d'Hondt) sisteminin önemli etkileri olduğu tahmin edilmektedir. Bu açıdan 24 Haziran 2018 milletvekili genel seçiminin 7102 Sayılı Kanun öncesindeki seçim sistemi (ülke barajlı / ittifaksız d'Hondt) üzerinden analiz edilmesi ve elde edilen bulguların mevcut parlamento kompozisyonuyla karşılaştırılmasının söz konusu etkilerin ortaya çıkarılması açısından uygun bir çerçeve sunacağı düşünülmektedir.

#### **4. 24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçiminin 7102 Sayılı Kanun Öncesindeki Seçim Sistemi Üzerinden Analizi**

Seçim sisteminde yaşanan değişiklikler, parlamento aritmetiğini oluşturan temel hesaplamaları etkilemektedir. Türkiye'de 24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçiminde ilk kez uygulanan seçim ittifakı sistemi, temelde d'Hondt sistemini değiştirmemekle birlikte, gerek ittifak bünyesindeki siyasi partiler için ülke barajını daha aşılabilir kılması, gerekse ittifak unsuru çerçevesinde iki aşamalı bir d'Hondt sistemini ortaya çıkarması açısından sandalye dağılımına etki etmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, 7102 Sayılı Kanun uyarınca seçim sisteminde ortaya çıkan seçim ittifakı unsurunun parlamentodaki sandalye dağılımını ne yönde etkilediği hakkında değerlendirmelerde bulunmaktır.

Yeni bir seçim sisteminin parlamento dağılımına ne yönde etki yaptığı, mevcut seçim verilerinin hem önceki hem de şimdiki seçim sistemi üzerinden analiz edilmesi ve elde edilen sonuçların kıyaslanması ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla çalışmanın yöntemi, 24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçimindeki geçerli oyların 7102 Sayılı Kanun öncesindeki seçim sistemi (ülke barajlı / ittifaksız d'Hondt) ile sandalyeye dönüştürülmesidir. Bu açıdan, 7102 Sayılı Kanun'un öngördüğü yeniliklerin büyük bir kısmına söz konusu analizde yer verilmemiştir. Örneğin; 2018 seçim verilerinin analizinde, her siyasi partinin seçime tek başına girdiği varsayılmış ve %10'luk ülke barajı ittifaka göre değil eski sistemde olduğu gibi siyasi partinin aldığı oy oranına göre uygulanmıştır. Ayrıca sandalye dağılımının yapılmasında tek aşamalı d'Hondt sistemi benimsenmiştir. Önceki seçim sistemi çerçevesinde gerçekleştirilen analizde yer alan tek yenilik, ittifak ortak oylarının dağıtılmasıdır. Bu tercihin arka planında ise ittifak ortak oylarının analiz dışında tutulmasının eksik sonuçlara yol açabileceği ihtimali yer almaktadır. Nitekim söz konusu oyların analiz dışında tutulması Cumhur İttifakı'ndan 455526, Millet İttifakı'ndan ise 118959 olmak üzere toplamda 574485 ittifak ortak oyunun analiz dışında kalmasına yol açmakta ve bu durum analiz güvenilirliğini düşürmektedir.

24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçiminde bir seçim çevresi için geçerli olan oyların sandalyeye dönüştürülmesinde önceki sistem açısından alınacak ölçütlerden en önde geleni %10'luk ülke barajıdır. Tablo 8'de yer alan 2018 Milletvekili Genel Seçimi sonuçları verilerine göre her siyasi partinin tek başına değerlendirilmesi durumunda yalnızca dört siyasi partinin barajı aşabileceği görülmüştür. AK PARTİ %42,56; CHP %22,65; HDP %11,70 ve MHP %11,10'luk oy oranıyla barajı geçmiştir. Millet İttifakı bünyesinde yer alan İYİ PARTİ ve SP ise sırasıyla %9,96

ve %1,34'lük oy oranlarıyla baraj altında kalmıştır. Buradan hareketle, seçim çevresindeki sandalye dağılımının hesaplanmasından önce hangi siyasi partilerin oylarının değerlendirmeye alınacağı tespit edilmiş ve baraj altında kalan siyasi partilerin oyları analize dâhil edilmemiştir. Barajı geçen dört siyasi partinin oyları tek aşamalı d'Hondt sistemi çerçevesinde sırayla söz konusu seçim çevresinin çıkardığı milletvekili sayısına kadar bölünmüştür. Ardından en yüksek ortalamalar tespit edilmiş ve bunlar siyasi parti sütununa göre gruplandırılarak sandalyeye dönüştürülmüştür. Örneğin, Adana seçim çevresindeki oyların ittifaksız d'Hondt sistemi üzerinden sandalyeye dönüştürülmesi Tablo 11'de gösterilmiştir.

*Tablo 11: 24 Haziran 2018 Genel Seçiminde Adana Seçim Çevresinde Kullanılan Oyların İttifaksız d'Hondt Sistemi Üzerinden Sandalyeye Dönüştürülmesi*

	AK PARTİ	CHP	HDP	MHP
1	<b>461191</b>	<b>346425</b>	<b>179742</b>	<b>156257</b>
2	<b>230596</b>	<b>173213</b>	<b>89871</b>	<b>78129</b>
3	<b>153730</b>	<b>115475</b>	59914	52086
4	<b>115298</b>	<b>86606</b>	44936	39064
5	<b>92238</b>	<b>69285</b>	35948	31251
6	<b>76865</b>	57738	29957	26043
7	65884	49489	25677	22322
8	57649	43303	22468	19532
9	51243	38492	19971	17362
10	46119	34643	17974	15626
11	41926	31493	16340	14205
12	38433	28869	14979	13021
13	35476	26648	13826	12020
14	32942	24745	12839	11161
15	30746	23095	11983	10417

Adana'da barajı geçen dört siyasi partinin oyları sırasıyla seçim çevresinin çıkardığı milletvekili sayısı olan on beşe kadar bölünmüş ve elde edilen sayılardan en büyük on beş tanesi seçilmiştir. Ardından seçilen sayılar siyasi parti sütununa göre gruplandırılmıştır. Tablo 11'deki hesaplamalardan hareketle, 7102 Sayılı Kanun öncesindeki seçim sisteminin uygulanması durumunda Adana'da; AK PARTİ'nin altı, CHP'nin beş, HDP ve MHP'nin ise ikişer milletvekili çıkardığı görülmüştür. Bu dağılımın mevcut durumdan farklılık arz etmesinde rol oynayan en önemli faktör, İYİ PARTİ'nin baraj altında kalmasıdır. Böylelikle mevcut durumda İYİ PARTİ'nin kazandığı iki sandalye, barajı geçen diğer partiler arasında paylaştırılmıştır. Ancak İYİ PARTİ'nin barajın altında kalması, dağılımın farklılık arz etmesinde etkili olan tek faktör değildir. Bunun için mevcut dağılımda İYİ PARTİ'nin milletvekili çıkaramadığı, ancak bununla birlikte sandalye dağılımında yine de farklılığın ortaya çıktığı bir seçim çevresindeki sandalye hesaplamasına göz atmakta fayda vardır.

*Tablo 12: 24 Haziran 2018 Genel Seçiminde Adıyaman Seçim Çevresinde Kullanılan Oyların İttifaksız d'Hondt Sistemi Üzerinden Sandalyeye Dönüştürülmesi*

	AK PARTİ	CHP	HDP	MHP
1	<b>191079</b>	41796	<b>53444</b>	31716
2	<b>95540</b>	20898	26722	15858
3	<b>63693</b>	13932	17815	10572
4	<b>47770</b>	10449	13361	7929
5	38216	8359	10689	6343

Adıyaman’da mevcut durumda AK PARTİ dört, CHP bir milletvekili çıkarmıştır. Ancak dağılım 7102 Sayılı Kanun öncesindeki sisteme göre gerçekleştirildiğinde CHP’nin kazandığı sandalyenin HDP’ye geçtiği gözlemlenmektedir (Tablo 12). Adıyaman örneğinde dağılımı etkileyen faktör, ittifaka katılma olmuştur. Yeni sistemde CHP Adıyaman’da, HDP’den az oy almasına rağmen ittifak bünyesindeki diğer siyasi partilerin oylarıyla birlikte milletvekilliğini kazanmıştır.

*Tablo 13: Seçim Çevrelerinde İttifaksız d’Hondt Sistemine Göre Oluşacak Sandalye Dağılımı*

Seçim Çevresi	AK PARTİ	CHP	HDP	MHP	İYİ PARTİ	Seçim Çevresi	AK PARTİ	CHP	HDP	MHP	İYİ PARTİ
Adana	6	5	2	2		Kırklareli	1	2			
Adıyaman	4		1			Kırşehir	1	1			
Afyon	4	1		1		Kocaeli	8	3	1	1	
Ağrı	1		3			Konya	11	1		3	
Amasya	2	1				Kütahya	4			1	
Ankara 1	5	6	1	1		Malatya	4	1		1	
Ankara 2	7	2		2		Manisa	5	3	1	1	
Ankara 3	6	4		2		K.Maraş	6	1		1	
Antalya	7	6	1	2		Mardin	2		4		
Artvin	1	1				Muğla	3	4			
Aydın	3	4	1			Muş	1		3		
Balıkesir	5	4				Nevşehir	2			1	
Bilecik	1	1				Niğde	2			1	
Bingöl	2		1			Ordu	4	1		1	
Bitlis	2		1			Rize	3				
Bolu	2	1				Sakarya	5	1		1	
Burdur	2	1				Samsun	6	2		1	
Bursa 1	6	3		1		Siirt	1		2		
Bursa 2	7	2		1		Sinop	2				
Çanakkale	2	2				Sivas	3	1		1	
Çankırı	2					Tekirdağ	3	4			
Çorum	3	1				Tokat	3	1		1	
Denizli	4	3		1		Trabzon	4	1		1	
Diyarbakır	3		9			Tunceli		1	1		
Edirne	1	3				Şanlıurfa	9		4	1	
Elazığ	4			1		Uşak	2	1			
Erzincan	1	1				Van	3		5		
Erzurum	4		1	1		Yozgat	3			1	
Eskişehir	3	3		1		Zonguldak	3	2			
Gaziantep	8	2	2	2		Aksaray	3			1	
Giresun	3	1				Bayburt	1				
Gümüşhane	2					Karaman	3				
Hakkâri			3			Kırıkkale	2			1	
Hatay	5	4	1	1		Batman	1		4		
Isparta	3	1				Şırnak	1		3		
Mersin	5	4	2	2		Bartın	1	1			
İstanbul 1	17	11	4	3		Ardahan	1	1			
İstanbul 2	14	8	4	2		İğdır			1	1	
İstanbul 3	17	10	5	3		Yalova	2	1			
İzmir 1	4	7	2	1		Karabük	3				
İzmir 2	5	7	1	1		Kilis	2				
Kars	2		1			Osmaniye	2			2	
Kastamonu	2			1		Düzce	2			1	
Kayseri	7	1		2		<b>TOPLAM</b>	<b>322</b>	<b>145</b>	<b>75</b>	<b>58</b>	

Kaynak: Çınar ve Göksel (2018b: 5)’in araştırmasındaki toplam sayılar, bu tabloda seçim çevresi ölçeğine dağıtılmıştır.

7102 Sayılı Kanun öncesindeki seçim sisteminin uygulanması durumunda, seksen yedi seçim çevresinde nasıl bir parlamento dağılımının oluşacağına ilişkin veriler Tablo 13'te yer almaktadır. Elde edilen bulgular çerçevesinde, iki seçim sisteminin yol açacağı sonuçlar kıyaslandığında kırk sekiz seçim çevresinde sandalye dağılımının değiştiğine, otuz dokuz seçim çevresinde ise herhangi bir değişikliğin yaşanmadığına tanıklık edilmiştir. Sandalye dağılımında ortaya çıkan değişikliklerin siyasi partilere göre gruplandırılmasına ilişkin veriler Tablo 14'te gösterilmektedir.

*Tablo 14: Seçim İttifakı Sisteminin Seçim Çevrelerinde Yol Açtığı Sandalye Dağılımı Değişikliklerinin Siyasi Partilere Göre Gruplandırılması*

AK PARTİ	<b>Kazanç</b>	Aydın, Hakkâri, Erzincan. (3)
	<b>Kayıp</b>	Adana, Afyon, Ankara 1-2-3, Antalya, Bursa 1-2, Mersin, İstanbul 1-2-3 <sup>36</sup> , İzmir 2, Kayseri, Kocaeli, Konya, Kütahya, Muğla, Ordu, Sakarya, Samsun, Sinop, Şanlıurfa, Yozgat, Aksaray, Karaman, Kırıkkale, Karabük. (30)
CHP	<b>Kazanç</b>	Adıyaman, Elazığ, Kastamonu, Konya, Kütahya, Nevşehir, Niğde, Ordu, Sinop, Şanlıurfa, Yozgat, Karaman, Kırıkkale, Karabük, Osmaniye. (15)
	<b>Kayıp</b>	Adana, Ankara 1-3, Antalya, Aydın, Balıkesir, Edirne, Erzincan, Eskişehir, Isparta, Mersin, İstanbul 1-3, Tekirdağ. (14)
HDP	<b>Kazanç</b>	-
	<b>Kayıp</b>	Adıyaman, Aydın, Erzurum, Gaziantep, Hakkâri, İstanbul 2, İzmir 1, Manisa. (8)
MHP	<b>Kazanç</b>	-
	<b>Kayıp</b>	Antalya, Denizli, Elazığ, Kastamonu, Konya, Nevşehir, Niğde, Trabzon, Osmaniye. (9)
İYİ PARTİ	<b>Kazanç</b>	Adana, Afyon, Ankara 1-2-3, Antalya, Aydın, Balıkesir, Bursa 1-2, Denizli, Edirne, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, Isparta, Mersin, İstanbul 1-2-3, İzmir 1-2, Kayseri, Kocaeli, Konya, Manisa, Muğla, Sakarya, Samsun, Tekirdağ, Trabzon, Aksaray. (43) <sup>37</sup>
	<b>Kayıp</b>	-

Seçim ittifakı sisteminin yol açtığı dağılım; AK PARTİ'de önceki sistemden farklı olarak üç milletvekilliğinin elde edilmesine olanak sağlamıştır. AK PARTİ; Aydın, Hakkâri ve Erzincan'da tek başına elde edemeyeceği milletvekilliklerini müttefiki MHP'nin oyları sayesinde kazanmıştır. Ancak seçim ittifakı sistemi parlamento dağılımı açısından AK PARTİ'ye yarar sağlamaktan ziyade zarar vermiştir. AK PARTİ'nin aynı karşılaştırma sonucundaki kayıplarının otuz milletvekilliği olması bu durumu gözler önüne sermektedir.

Sandalye dağılımı açısından CHP, seçim ittifakı sisteminin kazançlı siyasi partileri arasında yer almaktadır. Her ne kadar önceki seçim sistemi çerçevesinde kazanabileceği on dört milletvekilliğini kaybetmiş olsa da; CHP, yer aldığı ittifakın lider partisi olması nedeniyle güçlü olmadığı seçim çevrelerinde yeni sistem sayesinde on beş milletvekilliği kazanmıştır. Söz konusu seçim çevreleri arasında Elazığ, Yozgat, Şanlıurfa, Kütahya, Karaman ve Osmaniye gibi CHP'nin uzun yıllardır milletvekili çıkaramadığı iller yer almaktadır. CHP'nin bu seçim çevrelerindeki başarısında müttefik (SP ve İYİ PARTİ) oylarının etkisi yüksektir.

Seçimde herhangi bir ittifaka dâhil olmadığı halde parlamentoda temsil hakkı kazanan tek parti HDP'dir. Ancak Türk siyasetine yön veren güçlü siyasi partilerin her birinin seçime bir ittifak çatısı altında girmeleri HDP için dezavantaj teşkil etmiştir. 7102 Sayılı Kanun öncesindeki seçim

<sup>36</sup> Tablo 14'teki kayıp satırlarında yer alan tüm seçim çevrelerinde tek milletvekilliği değişime uğramıştır. Yalnızca AK PARTİ'nin kayıp satırında yer alan İstanbul 1. ve 3. seçim çevrelerinde ikişer milletvekilliği kaybedilmiştir.

<sup>37</sup> Tablo 14'teki kazanç satırlarında yer alan tüm seçim çevrelerinde tek milletvekilliği değişime uğramıştır. Yalnızca İYİ PARTİ'nin kazanç satırında bazı seçim çevrelerinde birden fazla milletvekilliği kazanılmıştır. İYİ PARTİ, otuz iki seçim çevresinden kırk üç milletvekili çıkarmıştır.

sistemi uyarınca Adıyaman, Aydın, Erzurum ve Manisa’da sandalye kazanabilen HDP; Gaziantep, Hakkâri, İstanbul ve İzmir’de ise bir milletvekili daha fazla çıkarabilmektedir. Seçim ittifakı sistemi, HDP’nin söz konusu sekiz milletvekilliğini kazanamamasına neden olurken, aynı zamanda hiçbir kazanca da yol açmamıştır.

Seçim ittifakı sisteminin sandalye dağılımı açısından zarara uğrattığı bir diğer siyasi parti MHP’dir. Cumhur ittifakında yer alan MHP, ittifaksız sistemin uygulanması durumunda dokuz adet fazla milletvekilliği elde edebilecekken, ittifak sistemi nedeniyle bu sandalyelerden mahrum kalmıştır. Diğer yandan ittifak sistemi sandalye dağılımı açısından MHP’ye herhangi bir kazanç sağlamamıştır.

7102 Sayılı Kanun uyarınca parlamento kompozisyonu açısından seçim sisteminde yapılan değişikliklerin en olumlu yansıdığı siyasi parti İYİ PARTİ’dir. Millet ittifakında yer almaması durumunda %0,04 gibi çok az bir oy oranıyla baraj altında kalacak olan İYİ PARTİ, seçim ittifakı sistemi sayesinde kırk üç milletvekiliyle parlamentoya girmiştir.

Son olarak, seçim ittifakı sisteminin temsil oranını artırdığını ifade etmek gerekmektedir. Mevcut durumda 2018 Milletvekili Genel Seçiminde geçerli olan oyların %99,31’i parlamentoda temsil olanağı bulmuştur.<sup>38</sup> Ancak 7102 Sayılı Kanun öncesindeki seçim sisteminin uygulanması durumunda bu oranın %88,01’e düşeceği görülmektedir. Benzer şekilde, her iki seçim sisteminin verileri temsilde adalet açısından karşılaştırıldığında, mevcut sistemdeki orantısızlık endekslerinin öncekine nazaran biraz daha düşük olduğuna, yani mevcut sistemin genelde daha adil sonuçlara yol açtığına ulaşılmaktadır (Tablo 15).

*Tablo 15: 24 Haziran 2018 Genel Seçimi Oylarıyla Birlikte İttifaklı ve İttifaksız d’Hondt Sistemlerindeki Orantısızlık Endeksleri*

Siyasi Parti	Oy	İttifaklı Sistem Parlamento Dağılımı		İttifaksız Sistem Parlamento Dağılımı	
	Oran (%)	Oran (%)	Orantısızlık Endeksi	Oran (%)	Orantısızlık Endeksi
AK PARTİ	42,56	49,17	<u>6,61</u>	53,67	<u>11,11</u>
CHP	22,65	24,33	1,68	24,16	1,51
HDP	11,70	11,17	0,53	12,50	0,80
MHP	11,10	8,17	2,93	9,67	1,43
İYİ PARTİ	9,96	7,16	2,80	0	9,96

Siyasi partilerin aldıkları oy oranı ölçüsünde sandalye oranına sahip olmaları anlamına gelmekte olan “temsilde adalet” kavramının nesnel olarak ölçümü için “orantısızlık endeksi” kullanılmaktadır. Orantısızlık endeksi hesaplanırken seçime giren tüm siyasi partilerin sandalye oranları ile oy oranları arasındaki mutlak fark bulunmakta ve bu değerlerin en yüksek olanından o seçim için “orantısızlık endeksi” olarak yararlanılmaktadır (Çınar ve Göksel, 2018b: 5). Bu endeks değeri sıfır ile yüz arasında değer almakta ve sıfırdan uzaklaştıkça temsilde adaletsizlik artmaktadır. Örneğin; AK PARTİ’nin 2018 genel seçimindeki oy oranı %42,56 olmasına rağmen parlamentodaki sandalye oranı %49,17’dir. Aşkın temsil oranı olarak da ifade edilen bu %6,61’lik

<sup>38</sup> Parlamentoda temsil olanağı bulamayan %1,69 oranındaki oylar, HÜDAPAR, VP ve bağımsız adaylara verilen geçerli oylardan oluşmaktadır. SP’nin milletvekili çıkaramamasına rağmen bu oran içerisinde yer almamasında d’Hondt sisteminin birinci aşamasındaki hesaplama rol oynamaktadır. Bu hesaplamada SP’nin oyları değerlendirilmiş ve bu oylarla birlikte Millet İttifakı’nın elde ettiği sandalye sayıları belirlenmiştir. Dolayısıyla, milletvekili çıkarmaya yetmese de, CHP ve İYİ PARTİ sandalyelerinin kazanılmasında SP oylarının katkısı vardır.

fark, 7102 Sayılı Kanun öncesindeki seçim sisteminin uygulanması durumunda %11,11'e çıkacaktır. Buradan hareketle seçim ittifakı sisteminin aşkın temsil oranını düşürmek ve oy ve sandalye oranlarını birbirine yaklaştırmak suretiyle temsilde daha adil sonuçlar doğurduğu söylenebilir.<sup>39</sup>

## 5. Sonuç

Türkiye'de bugüne kadar uygulanan seçim sistemleri incelendiğinde, ilk olarak, çok partili siyasal hayata geçişle birlikte seçim sisteminin tek dereceli hale getirilmesi dikkat çekmektedir. İki güçlü siyasi partinin (DP – CHP) yarıştığı 1950'li yıllarda liste usulü basit çoğunluk sistemi uygulanmış ve bu durumun temsilde adalet açısından problemlili sonuçlara yol açtığı gözlemlenmiştir. Ardından 1960'tan sonra uygulanan orantılı temsil sisteminde bir yandan temsilde adaletin arttığına, ancak bu kez de yönetimde istikrarın azaldığına tanıklık edilmiştir. Her iki unsuru dengelemek amacıyla 1980 sonrası dönemde orantılı temsil sistemine, seçim çevresi ve ülke barajı gibi kısıtlamalar eklenmiştir.

Cumhuriyet tarihinin yirmi beşinci milletvekili genel seçimi 24 Haziran 2018 tarihinde ve o güne değin uygulanmamış bir seçim sistemiyle gerçekleştirilmiştir. İlk kez uygulanan ülke barajlı / ittifaklı d'Hondt sistemi, seçim sonucu oluşan parlamento kompozisyonunu önemli derecede etkilemiştir. Söz konusu etkinin ölçülmesinin, mevcut parlamento kompozisyonunun yanı sıra gerek Türk siyasi hayatında bundan sonra oluşacak cepheleşmeler, gerekse siyasi partilerin politika ve konumlarındaki değişiklikler açısından belirleyici bir kıstas olacağı beklenmektedir. Bu çerçevede 24 Haziran 2018'de seçim çevrelerinde kullanılan geçerli oylar 7102 Sayılı Kanun öncesindeki sisteme (ülke barajlı / ittifaksız d'Hondt) göre analiz edilmiş, elde edilen bulgular mevcut sonuçlarla karşılaştırılmış ve aradaki farklar Tablo 15'te gösterilmiştir.

*Tablo 16: 24 Haziran 2018 Genel Seçimi Oylarıyla Birlikte İttifaklı ve İttifaksız d'Hondt Sistemleri Üzerinden Oluşan Parlamento Dağılımlarının Karşılaştırılması*

Siyasi Parti	İttifaksız Sistem		İttifaklı Sistem		Fark	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
AK PARTİ	322	53,67	295	49,17	-27	-4,50
CHP	145	24,16	146	24,33	1	0,17
HDP	75	12,50	67	11,17	-8	-1,33
MHP	58	9,67	49	8,17	-9	-1,50
İYİ PARTİ	0	0	43	7,16	43	7,16

İttifaklı d'Hondt sistemi, seçim sonucundaki parlamento dağılımına etki edecek iki yeniliği bünyesinde barındırmaktadır. Bunlardan ilki, %10 barajı kuralının tek bir siyasi partiden ziyade ittifakın aldığı toplam oy için geçerli olmasıdır. Zira 24 Haziran 2018 milletvekili genel seçimi sonucunda oluşan parlamento dağılımında bu uygulama dramatik bir rol oynamıştır. Normalde %0,04 gibi kıl payı bir oranla baraj altında kalacak olan İYİ PARTİ, bu uygulama sayesinde parlamentoda kırk üç milletvekiliyle temsil hakkı kazanmıştır. İttifaksız sistemin uygulanması durumunda ise İYİ PARTİ'nin otuz iki seçim çevresinde kazandığı kırk üç milletvekilliği diğer siyasi

<sup>39</sup> Aşkın temsil oranının düşmesi ya da oy ile sandalye oranlarının birbirine yakınlaşması, temsilde adalet düzeyinin yüksek olduğuna işaret eder. 2018 genel seçiminin oyları 7102 Sayılı Kanun öncesi ve sonrasındaki sistem çerçevesinde analiz edilerek kıyaslandığında; seçim ittifakı sisteminin AK PARTİ, HDP ve İYİ PARTİ'nin oy ve sandalye oranlarını yaklaştırdığı, CHP ve MHP'nin oy ve sandalye oranlarında ise aksi yönde bir etkiye bulunduğu görülmektedir. Ancak CHP ve MHP'de görülen etkilerin daha küçük rakamlarla ölçülmesi, seçim ittifakı sisteminin genel olarak temsilde adaleti artırıcı bir işlev gördüğü şeklinde yorumlanmasına yol açmaktadır.

partiler arasında paylaşılacaktır. İYİ PARTİ'nin otuz iki seçim çevresinde milletvekili çıkarabilirdiği göz önüne alındığında, on altı seçim çevresinde yaşanan değişikliğin İYİ PARTİ'nin baraj altında kalmasıyla ilişkilendirilemeyeceği ortaya çıkmaktadır. Yani iki sistemin yol açtığı parlamento dağılımlarının farklılık göstermesinde seçim barajının dışında bir faktör daha vardır.

Bu faktör ittifak sisteminin getirdiği bir diğer yenilik olan sandalye dağıtım yöntemidir. İttifaklı d'Hondt sisteminde ittifak bünyesinde yer alan bir siyasi parti, seçime tek başına giren siyasi partilere nazaran daha avantajlıdır. Çünkü sandalye dağıtım yönteminin birinci aşamasında, seçime tek başına giren siyasi partiler ittifaklarla yarışmıştır. Dolayısıyla ittifaka katılmayan siyasi partiler, 7102 Sayılı Kanun öncesindeki sistemde daha fazla milletvekili çıkarabilecekken, ittifak sisteminde daha az sayıda milletvekilliğiyle temsil edilmiştir. Öte yandan, sandalye dağıtım yönteminin ikinci aşamasında ise ittifak içerisinde en yüksek oyu alan siyasi partilerin avantajı bulunmaktadır. Örneğin; AK PARTİ %42,56'lık oy oranıyla parlamentonun %49,17'sini elde etmişken, müttefiki MHP % 11,10'luk oy oranıyla sandalyelerin %8,17'sini kazanabilmiştir. Aynı durum Millet İttifakı için de geçerlidir. CHP %22,65'lik oy oranıyla milletvekilliklerinin %24,33'üne sahip olmuşken, müttefiki İYİ PARTİ %9,96'lık oy oranıyla temsilciliklerin %7,16'sını elde etmiştir.

Seçim ittifakı sisteminin parlamentodaki siyasi parti dağılımının yanı sıra temsil oranına da etki ettiği görülmektedir. İttifaklı d'Hondt sistemi 2018 Milletvekili Genel Seçiminde geçerli olan oyların tamamına yakınının (%99,31) parlamentoda temsil olanağı bulmasına aracılık etmiştir. Oysa söz konusu oyların ittifaksız d'Hondt sistemi çerçevesinde analiz edilmesi, oyların %88,01'inin parlamentoda sandalyeye dönüşebileceğini, yani %12'ye yakın bir oy oranının parlamentoda temsil olanağı bulamayacağını göstermektedir. Diğer yandan ittifaklı ve ittifaksız sistem hesaplamaları çerçevesinde ulaşılan eksik ve aşkın temsil oranlarının karşılaştırılması sonucunda, seçim ittifakı sistemiyle birlikte temsil oranının yanı sıra temsilde adaletin de arttığı gözlemlenmiştir. Siyasi partilerin oy oranlarıyla parlamentodaki temsilci oranlarının önceki uygulamaya nazaran yaklaşması ya da orantısızlık endeksinin ittifaksız sistemdeki bulgulara göre azalış göstermesi bu durumu gözler önüne sermektedir.



### Kaynaklar

- 7102 Sayılı Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, *Resmî Gazete*, Tarih: 16.03.2018, Sayı: 30362.
- Aydın, Suavi; Taşkın, Yüksel (2017), *1960'tan Günümüze Türkiye Tarihi*, 5. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Cesa, Marco (2011), "Alliances", (Ed. Thomas Kurian), *The Encyclopedia of Political Science*, Washington: CQ Press: 43-44.
- Clark, William Roberts; Golder, Matt; Golder, Sona Nadenichek (2013), *Principles of Comparative Politics*, 2<sup>nd</sup> Edition, London: Sage Publications.
- Colomer, Josep M. (2004), *Handbook of Electoral System Choice*, New York: Palgrave Macmillan.
- Cox, Gary W. (1997), *Making Votes Count: Strategic Coordination in the World's Electoral Systems*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Çınar, Yetkin; Göksel, Türkmen (2018a), "21 Şubat 2018'de Teklif Edilen İttifaklı d'Hondt Sistemine Göre Seçim Simülasyonları", <http://www.tepav.org.tr/tr/yayin/s/1286>, (Erişim Tarihi: 15.09.2018).
- Çınar, Yetkin; Göksel, Türkmen (2018b), "24 Haziran Milletvekili Genel Seçimi Sonuçlarının Sayısal Analizi", [https://www.tepav.org.tr/upload/files/1531920338-7.24\\_Haziran\\_Milletvekili\\_Genel\\_Secimi\\_Sonucularinin\\_Sayisal\\_Analizi.pdf](https://www.tepav.org.tr/upload/files/1531920338-7.24_Haziran_Milletvekili_Genel_Secimi_Sonucularinin_Sayisal_Analizi.pdf), (Erişim Tarihi: 07.02.2020).
- Demirel, Ahmet (2013), *Tek Partinin İktidarı: Türkiye'de Seçimler ve Siyaset (1923-1946)*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Findley, Carter V. (2014), *Modern Türkiye Tarihi*, (Çev. Güneş Ayas), 3. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gallagher, Michael; Mitchell, Paul (2005), *The Politics of Electoral Systems*, New York: Oxford University Press.
- Golder, Sona Nadenichek (2006), "Pre-Electoral Coalition Formation in Parliamentary Democracies", *British Journal of Political Science*, Vol. 36, No. 2: 193-212.
- Gudergan, Siegfried P. (2007), "Alliances", (Ed. George Ritzer), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Oxford: Blackwell Publishing: 121-123.
- Güvenir, Murat (1982), "Seçim Sistemleri ve Ülkemizdeki Uygulama", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C. 37, S. 1: 215-250.
- Hale, William (1980), "The Role of the Electoral System in Turkish Politics", *International Journal of Middle East Studies*, Vol. 11, No. 3: 401-417.
- Hale, William (2008), "The Electoral System and the 2007 Elections: Effects and Debates", *Turkish Studies*, Vol. 9, No. 2: 233-246.
- Heper, Metin (2011), *Türkiye'nin Siyasal Hayatı*, (Çev. Kadriye Göksel), İstanbul: Doğan Kitap.
- Holmes, Peter (2004), *Dictionary of Politics and Governments*, 3<sup>rd</sup> Edition, London: Bloomsbury Publishing Plc.
- [https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tasari\\_teklif\\_gd.onerge\\_bilgileri?kanunlar\\_sira\\_no=225145](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tasari_teklif_gd.onerge_bilgileri?kanunlar_sira_no=225145), (Erişim Tarihi: 11.09.2018)
- Karpat, Kemal (2013), *Kısa Türkiye Tarihi (1800-2012)*, (Yay. Haz. Güneş Ayas), 2. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Kugler, Jacek; Swaminathan, Siddharth (1999), "Electoral Alliances and Political Outcomes", (Ed. Birol A. Yeşilada), *Comparative Political Parties and Party Elites: Essays in Honor of Samuel J. Eldersveld*, Ann Arbor: University of Michigan Press: 177-196.
- Lefebvre, Bertrand; Robin, Cyril (2009), "Pre-electoral Coalitions, Party System and Electoral Geography: A Decade of General Elections in India (1999-2009)", <http://samaj.revues.org/2795>, (Erişim Tarihi: 19.09.2018).
- Lijphart, Arend (2016), *Demokrasi Modelleri: Otuz Altı Ülkede Yönetim Biçimleri ve Performansları*, (Çev. Güneş Ayas – Utku Umut Bulsun), 2. Baskı, İstanbul: İthaki Yayınları.
- Norris, Pippa, (1997), "Choosing Electoral Systems: Proportional, Majoritarian and Mixed System", *International Political Science Review*, Vol. 18, No. 3: 297-312.
- Özbudun, Ergun (1995), "Seçim Sistemleri ve Türkiye", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 44, S. 1: 521-539.
- Renwick, Alan (2010), *The Politics of Electoral Reform: Changing the Rules of Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Sarıbay, Ali Yaşar (2016), "Demokrasi ve Siyasal Temsil: İlişkisel Bir Bakış", (Eds. Ersin Kalaycıoğlu – Ali Yaşar Sarıbay), *Türk Siyasal Hayatı: Türkiye'de Politik Değişim ve Modernleşme*, Bursa: Sentez Yayıncılık; 327-340.
- [sozluk.gov.tr](http://sozluk.gov.tr), (Erişim Tarihi: 06.02.2020).

- Szyliowicz, Joseph S. (1966), "The Turkish Elections: 1965", *Middle East Journal*, Vol. 20, No. 4: 473-494.
- Tachau, Frank; Good, Mary-Jo D. (1973), "The Anatomy of Political and Social Change: Turkish Parties, Parliaments, and Elections", *Comparative Politics*, Vol. 5, No. 4: 551-573.
- Tekin, Yusuf; Okutan, Çağatay (2011), *Türk Siyasal Hayatı*, Ankara: Orion Kitabevi.
- Teziç, Erdoğan (1996), *Anayasa Hukuku: Genel Esaslar*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tunaya, Tark Zafer (2011), *Türkiye'de Siyasi Partiler*, C. 3, 5. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Tuncer, Erol (2003), *Osmanlı'dan Günümüze Seçimler (1877-2002)*, Ankara: TESAV Yayınları.
- Tuncer, Erol (2006), "Türkiye'de Seçim Uygulamaları/Sorunları Işığında Temsilde Adalet-Yönetimde İstikrar İlkelerinin İşlevselliği", *Anayasa Yargısı Dergisi*, C. 23: 167-182.
- Türk, Hikmet Sami (1993), "Electoral Systems and Turkish Experience", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 43, S. 1: 15-22.
- Türk, Hikmet Sami (2006), "Seçim, Seçim Sistemleri ve Anayasal Tercih", *Anayasa Yargısı Dergisi*, C. 23: 75-113.
- Varlık, Ülkü; Ören, Banu (2001), *Seçim Sistemleri ve Türkiye'de Seçimler*, İstanbul: Der Yayınları.
- Zürcher, Erik Jan (2014), *Modernleşen Türkiye'nin Tarihi*, (Çev. Yasemin Saner), 29. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

## Extended Summary

### Impacts of the Electoral Alliance System on the General Parliamentary Election of 2018

One of the factors affecting the distribution of seats in the parliament is the electoral alliances. Political parties prefer electoral alliances in order to eliminate various disadvantages (threshold, quotas, etc.) and increase the rates of representation. As a matter of fact, such alliances are frequently encountered in Turkish political life. However, up to now, the alliances in question have been de facto rather than a legal basis. The Law No. 7102, published in the Official Gazette on 16th March 2018, brought legal qualifications to electoral alliances. With this law, the political parties in the alliance had the opportunity to enter the elections with their own names and lists, and if the alliance passed the threshold, they were exempted from the threshold imposed on each political party. Thus, the countrywide threshold d'Hondt system turned into a countrywide threshold / allied d'Hondt system. This has led to changes in the seat share calculations in parliament.

The aim of this study is to document the effect of "Electoral Alliance System" (EAS), which was first used in 24th June 2018 General Parliamentary Election (GPE) in Turkey, on the seat share of the parties in the parliament. In the first part of the study, the historical development of the GPEs in Turkey and contains information on the electoral systems applied in these elections. Then, the emergence of the EAS, its basic features and the changes it brought in terms of the election system are listed. Finally, the impact is measured by converting the votes used in the electoral districts into the electoral system prior to Law No. 7102 in 2018 (countrywide threshold / non-allied d'Hondt) and comparing the data obtained with the current composition.

The twenty-fifth GPE in the history of the Republic of Turkey was held on 24th June 2018 with an electoral system that has not been implemented until that day. The countrywide threshold / allied d'Hondt system, which was implemented for the first time, has significantly affected the parliamentary composition formed as a result of the election. It is expected that the measurement of the said impact will be a determining criterion in terms of the current parliamentary composition as well as the fronts that will occur in Turkish political life and the changes in the political parties' positions and policies. The allied d'Hondt system embodies two changes that will affect the seat share of the parties in the parliament. First, the 10% threshold rule applies to the total vote the alliance received, rather than the number of votes of a single political party. Indeed, this practice played a dramatic role on the seat share in the parliament resulting from the GPE of 24th June 2018. For instance, a political party, which would normally be below the threshold with a rate of 0.04%, had the right to represent in parliament with forty-three deputies. Whereas in the case of the implementation of the non-alliance system, the forty-three deputies that this party won in thirty-two electoral districts would be shared among other political parties. On the other hand, the representation of this party in thirty-two electoral districts reveals that the change in the other sixteen electoral districts cannot be associated with the fact that this party is below the threshold. In other words, another factor other than the election threshold plays a role in the variation of seat shares in two different electoral systems. This factor is the seat share method, another change brought by the EAS. A political party within the alliance in the allied d'Hondt system is more advantageous than its political rivals that enter the election alone. The reason for this is that in the first stage of the seat share method, political parties that enter the election alone compete with alliances. Therefore, political parties that did not participate in the alliance were represented by fewer deputies in the new system compared to the previous system. In addition, in the second stage of the seat share method, the political parties with the highest votes in the alliance have the advantage. For example; Justice and Development Party holds 49.17% of the seats in parliament with 42.56% of the votes, while its ally -Nationalist Movement Party- was represented in 8.17% of the seats with 11.10% of the votes. The same is true for the other alliance. While the Republican People's Party achieved 24.33% of the deputies with 22.65% of its votes its ally -Good Party- had 7.16% of the deputies with 9.96% of the votes.

Finally, it is seen that the EAS has an impact on the representation rate in addition to the seat share in the parliament. Allied d'Hondt system served to represent almost all of the valid votes (99.31%) in the 2018 GPE at the body of the parliament composition. However, the analysis of the votes within the framework of the once-implemented non-allied d'Hondt system would cause that 88.01% of the votes might turn into the seats in parliament, that is, a voting rate close to 12% cannot be represented. On the other hand, it has been observed that the fairness of representation increased with the EAS as the comparison of the missing and excessive representation rates within the framework of allied and non-allied system calculations demonstrated. As a result, this situation is the outcome of the overlap between the voting rates of the political parties and the proportion of representatives in the parliament or the decrease in the indicators of the disproportionality index in the non-allied system.

## Yerel Yöneticilerin Bölge Turizmine Yönelik Düşünceleri Üzerine Bir Araştırma: Artvin - Arhavi Örneği

Ceyhun Akyol<sup>1</sup>  
Burhanettin Zengin<sup>2</sup>  
Süleyman Akkaşoğlu<sup>3</sup>  
Şevki Ulema<sup>4</sup>

### Yerel Yöneticilerin Bölge Turizmine Yönelik Düşünceleri Üzerine Bir Araştırma: Artvin - Arhavi Örneği

#### Öz

Çalışmanın amacı, Arhavi destinasyonunda faaliyet gösteren paydaşlardan olan yerel yöneticilerin yöre turizmi ile ilgili düşüncelerini belirlemek ve turizm endüstrisine olan katkılarını tespit etmektir. Doğu Karadeniz Bölgesi'nin eşsiz doğal, kültürel, tarihi ve turistik değerlere sahip Artvin ili Arhavi ilçesi yerel yöneticileri ile nitel araştırma yöntemi kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak elde edilen veriler içerik analizi yoluyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Arhavi ilçesinde hizmet veren yerel yöneticilerin ve kurumlarının mevcut turizm faaliyetlerine katılımları ve turizm hareketlerine bakışlarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, ilgili yönetici ve kurumların turizm endüstrisi ile ilgili faaliyetlerdeki eşgüdüm eksikliği belirlenmiş olup, var olan eksiklikler ve ilçe turizmi ile ilgili sorunlara çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, yerel paydaşlara, turizm işletmelerine ve araştırmacılara destinasyon ile ilgili araştırma önerileri sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm Yönetimi, Yerel Yöneticiler, Doğu Karadeniz, Arhavi

### A Research on Local Administrators' Thoughts about Region Tourism: Artvin - Arhavi Example

#### Abstract

The aim of the study is to determine the thoughts of local administrators, who are active in Arhavi destination, about tourism in the region and to determine their contribution to tourism industry. The data obtained by using the semi-structured interview technique within the scope of qualitative research method and the local managers of Arhavi district of Artvin province with unique natural, cultural, historical and touristic values of East Blacksea Region were evaluated through content analysis. According to the results of the research, it is determined that local administrators and institutions serving in Arhavi district have positive attitudes to tourism activities and participation in existing tourism activities. On the other hand, lack of coordination in activities related to tourism industry of relevant managers and institutions has been determined and efforts have been made to propose solutions to the problems related to the existing deficiencies and district tourism. In addition, local stakeholders, tourism enterprises and researchers have been offered research proposals for destinations.

**Keywords:** Tourism Management, Local Administrators, East Blacksea, Arhavi

### 1. Giriş

21. yüzyılın kalkınma anlayışında sosyal aktörler önceki dönemlere oranla daha fazla rol almaktadır. Bu aktörler arasında önemli bir yere sahip olan yerel yönetimler özellikle bölgesel kalkınmada etkin bir rol oynamaktadır. Bir bölge ile ilgili yapılacak planlama ve programlama uygulamalarını gerçekleştirebilme adına önemli rollere sahip olan yerel yönetimler, alınacak

<sup>1</sup> Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi Meslek Yüksekokulu, ceyhunakyol@artvin.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0001-5542-7309>

<sup>2</sup> Prof. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, bzengin@subu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-6368-0969>

<sup>3</sup> Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, suleymanakkasoglu@arel.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0003-0613-9743>

<sup>4</sup> Doç. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, ulema@subu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-5874-8797>

kararlar ve uygulanacak politikalar konusunda en iyi bilgiye sahip kurum ve kuruluşlardır (Jeffries, 2007: 53).

Günümüzde ekonomik büyümenin yanı sıra, sosyal gelişim ve sürdürülebilirlik anlayışı da önem kazanmaktadır. Bu gelişmeler içerisinde, özellikle modern toplumlar bünyesinde faaliyet gösteren yerel yönetimler önemli bir konuma sahiptir. Bölgesel ve yerel kalkınmada etkin ve verimli çalışmalar içerisinde bulunan yerel yönetimler, devlet kurumunun yetersiz kaldığı sorunlara temas ederek çözüm yaratma gayreti içerisinde bulunmaktadır (Küçük ve Güneş, 2013: 24).

Küçük ölçekli bölgeler ve bu alanlardan sorumlu yerel yöneticiler, sorumlu oldukları sınırlar içerisinde ekonomik bakımdan güçlü ve sürdürülebilir olmak için mevcut değerlerden faydalanmaya çalışmaktadır. Yerel yöneticiler için, hizmet ettikleri bölgelerdeki doğal, kültürel, tarihi ve turistik değerler o bölgelerin ekonomik güç ve tanınırlık kazanması açısından önemli etkenlerdir. Turizm açısından zengin bir birikime sahip olan destinasyonlar, planlı ve etkin bir turizm uygulaması ile bölgesel kalkınma ve dengeli gelişime de katkı sağlamaktadır (Albeni ve Ongun, 2005: 95).

Turizm ile ilgili plan ve politikalar merkezi yönetimler tarafından oluşturulmakta ve oluşturulan bu plan ve politikaların uygulama kısmını ise yerel yönetimler gerçekleştirmektedir (Kalaycıoğlu, 2017: 2). Dolayısıyla yerel olarak bir bölgede turizm endüstrisinin gelişiminde yerel yönetimlerin önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Özellikle yerel yönetimlerin bölge turizmine bakış açıları, buldukları bölgenin turizm potansiyeli hakkındaki düşünceleri ve bölgedeki turizm faaliyetlerinin gelişimine yönelik yapılabilecek uygulamalar hakkındaki düşüncelerinin ortaya çıkarılması, bölge turizminin gelişimi açısından son derece önem arz eden bir konudur.

Bu çalışmanın amacı, Arhavi ilçesindeki yerel yöneticilerin bölge turizmine bakış açılarının belirlenmesi ve bölge turizmine ilişkin yapılabilecek faaliyetleri ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde yerel yönetimler, turizm, yerel yönetimler ve turizm ilişkisi, Arhavi destinasyonu, destinasyondaki turizmin mevcut durumu ve konu ile ilgili çalışmalar başlıkları altında ilgili ulusal ve uluslararası literatüre yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, destinasyonda yer alan on iki yerel yöneticiyle gerçekleştirilen mülakatlar aracılığıyla elde edilen verilere ilişkin bulgular ile ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Çalışmanın bu kısmında yerel yönetimler, turizm, yerel yönetimler ve turizm ilişkisi ile konu ile ilgili daha önce gerçekleştirilmiş araştırmalara yer verilmektedir.

### **2.1. Yerel Yönetimler**

Merkezi yönetimlerin dışında kalan kamusal örgütlenmeler olan yerel yönetimler (mahallî idareler), yerel topluluklarının müşterek gereksinimlerinin yerinden belirlenmesi ve karşılanmasından sorumlu kesimdir. Kamu yönetiminin vatandaşa en yakından hizmet veren birimleri olan yerel yönetimlerin görev alanları yurttaşların gündelik yaşamda karşılaştıkları ana meseleleri içerir. Yerel yönetimler, görev yaptıkları alanlarda vatandaşlarla iletişim kurmakta üstün durumda olan ve kendilerine verilen vazifeler doğrultusunda iletişim kurmaları zaruriyet gösteren birimlerdir (Akay, 2016: 3).

Yörede yaşayan halkın yerel nitelikteki sosyal, demokratik, altyapı, planlama gibi hizmetlerini sağlayarak ortak ihtiyaçlarını karşılama amacıyla kurulan yerel yönetimler, destinasyon gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Güler, 2017: 427). Yerel yönetimler, bölgesel ekonomiyi ve sosyal yaşamı desteklemekte, sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda ekonomik,

sosyal, çevresel ve siyasi yönde düzenlemeler gerçekleştirmekte, ayrıca var olan ulusal bir alt bölgeyi belirli ölçüde kontrol etmekte ve bu bölgede yaşayan insanları temsil etmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2017: 21; Mkhonta, 2007: 15).

Özellikle turizm bölgelerinin yönetiminde etkin bir biçimde rol alan yerel paydaşlar; mülki idare amirlikleri, yerel yönetimler, turizm işletmeleri, meslek birlikleri ve odalar, eğitim kurumları, turistler, turizm çalışanları, yerel halk ve sivil toplum kuruluşlarından oluşmaktadır (Türkay, 2014: 13).

Yerel yönetimlerin turizmle ilgili olan faaliyetlerini turizme yönelik ve turizmi etkileyen hizmetler olarak incelemek mümkündür (Gürsoy, 2006: 71). Turizme yönelik hizmetler; tanıtım, spor, kültür, sanat ve rekreasyon faaliyetlerinden oluşurken turizmi etkileyen hizmetler ise; planlama, denetim, peyzaj, park, temizlik, çevre düzenlemesi, imar, ulaşım, konut faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Günümüz toplumunda yerel yönetimler; siyasal olgunluğun gelişmesi, demokratik anlayışın benimsenmesi ve ülke barışına katkı sağlamaları açısından önemli kuruluşlar olmakla birlikte buldukları bölgeyi en iyi bilen merkezi yönetimin yerel organlarıdır (Tortop vd., 2014: 18). Ayrıca, bölgenin sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve coğrafi özelliklere göre yatırım yapmak ve yatırımları teşvik etmek konusunda da etkin rol oynamaktadır (Kaya, 2009: 29).

## 2.2. Turizm

Turizm; insanların boş zamanlarını kıymetli hale getirmek maksadı ile maddi bir getiri elde etmeksizin ve siyasi etkinliklerde bulunmaksızın, münferit veya grup olarak yapılan seyahatlerde gidilen yerde asgari bir gün ya da bir konaklama yapılarak bu süre zarfında dinlenme, eğlenme, merak, spor, din, sağlık için gerçekleştirilen ziyaretler, kültürel etkinlikler, dost ve hısımla ziyaret etme gibi faaliyetlerden en az birinin etkin hale getirilmesi ve bu süreç içinde ortaya çıkan gereksinimler ile temaslarını kendisine konu alan, sosyal, ekonomik ve kültürel bir faaliyet ve bir hizmet endüstrisidir (Akıllı, 2004: 18). Diğer bir tanıma göre turizm; "İnsanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkilerin bütünüdür" (Toskay, 1983: 39).

Dünya Turizm Örgütü (WTO) verilerine göre (Tablo 1), turizm hareketleri özellikle son altmış yılda hızla büyüme göstermiştir. 1950'li yıllardaki yirmi beş milyon olan turist hareketi 2000 yılında 674 milyona, 2015 yılında ise 1 milyar 186 milyona ulaşmıştır. Turizm gelirleri incelendiğinde ise; 1950 yılında 2 milyar dolar iken 2000 yılında 495 milyar dolar, 2015 yılında ise 1 trilyon 260 milyar dolarlık bir pastadan söz edilmektedir (UNWTO, 2016: 2). Bu büyüme 2030 yılı turizm hareketleri tahminlerine de yansımaktadır. Dünya Turizm Örgütü istatistiklerine göre uluslararası turist hareketleri 2030 yılında 1 milyar 800 milyon insana ulaşacaktır (UNWTO, 2016: 3).

Uluslararası turizm hareketleri ve turizm gelirlerinde artan rakamlar, yerel ekonomileri de etkilemektedir. Dünya genelinde artan turizm istatistikleri yerel ekonomilere gelişim imkânı ve istihdam fırsatları sağlamaktadır (UNWTO, 2017: 6). Yerel ekonomilere önemli oranda katkı sağlayan turizm hareketleri bölgesel kalkınma, planlama ve yönetim faaliyetlerini de önemli derecede etkilemekte ve ilgilendirmektedir.

Turizm endüstrisi, bölgesel/yerel kalkınma ve kaynakların dinamik bir biçimde kullanılması açısından oldukça önemli olmakla birlikte bölgesel istikrarsızlığı dindirme konusunda da faal

bir rol oynamaktadır. Çünkü tarım ve sanayi endüstrilerinde yeterli kaynağa ve gelişme olanağına sahip olmayan bölgelerin, verimli turistik kaynaklarını planlı ve tesirli turizm politikası uygulamaları sonucunda turizm açısından istikrarlı bir biçimde kalkınmalarının sağlanması önem teşkil etmektedir (Çeken, 2008: 298).

Tablo 1: Türkiye Toplam Turizm Geliri ve Turist Sayıları

Yıllar	Turizm Geliri (1000 \$)	Ziyaretçi Sayısı	Ortalama Harcama (\$)
2004	17.076.606	20.262.640	843
2005	20.322.112	24.124.501	842
2006	18.593.951	23.148.669	803
2007	20.942.500	27.214.988	770
2008	25.415.067	30.979.979	820
2009	25.064.482	32.006.149	783
2010	24.930.997	33.027.943	755
2011	28.115.692	36.151.328	778
2012	29.007.003	36.463.921	795
2013	32.308.991	39.226.226	824
2014	34.305.903	41.415.070	828
2015	31.464.777	41.617.530	756
2016	22.107.440	31.365.330	705
2017	26.283.656	38.620.346	681

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018

2004-2017 yıllarına ilişkin turizm geliri ve turist sayıları incelendiğinde geçmişten günümüze turizm gelirleri ve turist sayılarında belli dönemlerde düşüşler yaşansa da genel olarak turizm gelirleri ve turist sayılarında artış olduğu söylenebilir. 2004 yılında 20 milyon 262 bin turist ve 17 milyar 76 milyon dolar turizm geliri elde edilirken, 2017 yılında 38 milyon 620 bin turist ve 26 milyar 283 milyon dolar turizm geliri elde edilmiştir. Ülkelere sağladığı ekonomik getirisi bu derece fazla olan turizm endüstrisinin ilgili destinasyonlarda geliştirilmesinde yerel yönetimlere önemli görevler düşmektedir.

Bölgesel gelişmenin sağlanmasında itici endüstrilerden biri olan turizm, bir yandan iktisadi kalkınmayı amaçlarken diğer yandan da tarih ve kültür alanlarının muhafaza ve restore edilmesine, çekiciliği olan ekolojik sahaların korunmasına önem verip kültürel sermayeye dikkat çekerek maziye olan ilgiyi de çoğaltmaktadır. Bu durum, destinasyona ziyaretçi çekmenin yanı sıra bölge halkının da kendi yöresine olan ilgi ve aidiyetini artırıcı bir etken olarak dikkat çekmektedir.

### 2.3. Yerel Yönetimler ve Turizm İlişkisi

Turizm endüstrisi içerisinde birçok etkili aktör bulunmaktadır. Yerel yönetimler de bu aktörlerin en önemlilerindedir. Endüstri içerisinde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların çıkarlarını korumak ve yereli en iyi tanıyan paydaşlar olmaları bakımından yerel yönetimler endüstri içerisinde önemli bir konuma sahiptir (Dede ve Güremen, 2010: 58).

Turizm endüstrisinin içerdiği farklı konu ve sorunlar arasında yerel yönetimlerin uzlaşma ve denge kurabilmesinin yolu kapsamlı, bütüncül, paylaşımcı ve çok katımlı bir yönetim anlayışından geçmektedir (Çekül, 2012: 8). Bu ilkeler çerçevesinde sağlanacak bir yönetim anlayışı destinasyona ilişkin geçici katkılardan ziyade uzun vadeli kazanımlar sağlayacaktır.

Bölge hakkında turizm bilinci oluşturulması, turizmin çeşitlendirilmesi, altyapı ve üstyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi, nitelikli işgücü ve hizmet kalitesinin artırılması, yöresel el sanatları, organik gıda, hediyelik eşya üretimi gibi yerel ölçekli turizm ürünleri oluşturma konularında endüstriye katkı sağlayan yerel yöne-





Dereüstü, Derecik ve Kavak Köylerinde tesis edilen Alabalık üretim çiftliği ve sosyal tesisleri rekreasyon alanlarıdır. Metruk kilise ile birlikte manzara açısından doyumsuz seyirle kayalık mevkiindeki Martı Kuşu Cenneti önemli tarihi, kültürel ve turistik noktalarıdır (Akyol, 2011: 4).

## 2.6. Destinasyon Turizm Verileri

İlçe ile ilgili turizm verileri; konaklama tesisleri, seyahat acentesi, kültür, sanat ve turizm derneği, tescilli kültür varlıkları, düzenlenen festival ve şenlikler başlıklarında incelenmiştir (Artvin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2018).

Tablo 2: Konaklama Tesisleri Envanteri

Bakanlık Belgeli Tesis Sayısı	Bakanlık Belgeli Oda Sayısı	Bakanlık Belgeli Yatak Sayısı	Mahalli Belgeli Otel Sayısı	Mahalli Belgeli Otel Oda Sayısı	Mahalli Belgeli Otel Yatak Sayısı	Mahalli Belgeli Pansiyon Sayısı	Mahalli Belgeli Pansiyon Oda Sayısı	Mahalli Belgeli Pansiyon Yatak Sayısı	Destinasyon Toplamı		
									Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
-	-	-	3	106	210	2	21	47	5	127	257

Arhavi destinasyonunda faaliyet gösteren konaklama tesisleri envanteri ile ilgili bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır. Tabloya göre, Artvin ilindeki toplam 119 olan tesis sayısının %4,17’si, toplam 2.319 olan oda sayısının %5,57’si, toplam 4.741 olan yatak sayısının ise %5,42’si Arhavi destinasyonunda yer aldığı görülmektedir. Artvin’in sahil kıyısına sahip ilçelerinden biri olan Arhavi için konaklama tesisi sayısının yeterli olmadığı görülmektedir. Tesis sayısının artırılması, istihdam edilecek personelin de nitelikli olması konularına eğilim gösterilmelidir. Bu amaçla, ilçede hizmet veren Artvin Çoruh Üniversitesi Arhavi Meslek Yüksekokulu ile ilgili kurumlar arasında ortak çalışmalar yürütülmeli, Turizm ve Seyahat Hizmetleri ile Turizm ve Otel İşletmeciliği programlarından ve görev yapan akademisyenlerden ilgili konulara yararlanılmalıdır.

Tablo 3: Seyahat Acentesi Envanteri

Acente Adı	Grubu
Gobulu 08 Turizm	A
Lazona Travel Turizm	A

İlçede faaliyet gösteren seyahat acenteleri ile ilgili bilgilerin yer aldığı Tablo 3’e göre Artvin ilindeki toplam on yedi seyahat acentesinin ikisi, yani %11,76’sı Arhavi ilçesinde hizmet vermektedir. Faaliyet gösteren acentelerin tüm seyahat acenteciliği hizmetlerini gerçekleştirme yetkisine sahip A Grubu özelliği taşımaları destinasyon için avantajdır. Fakat ilçede faaliyet gösteren acente sayısının yeterli olmadığı, seyahat acentelerinin nicel ve nitel anlamda sayılarının artırılması gerektiği, ilgili kurum ve kuruluşlarca ortak görüştür.

Tablo 4: Kültür, Sanat ve Turizm Derneği Envanteri

Kültür ve Turizm	Kültür ve Sanat	Kültür	Kültür, Sanat ve Turizm	TOPLAM
1	1	2	2	6

Sivil toplum kuruluşları, ilgili destinasyonda turizm ile ilgili amaçları gerçekleştirmek, turizm alanında kamuoyunu yönlendirmek veya aydınlatmak için çalışan, gönüllülük esasına göre hareket eden organizasyonel yapılardır (Alyakut, 2007: 30). İlçede hizmet veren, türü “Kültür, Sanat ve Turizm Derneği” olan faal durumdaki sivil toplum kuruluşları sayıları Tablo 4’te yer almaktadır. Artvin ilindeki kültür, sanat ve turizm amaçlı kurulan toplam kırk yedi dernekten altısı, yani %12,77’si Arhavi ilçesinde faaliyet göstermektedir. Yerel halkın kendile-

rini geliştirmelerine yönelik projeler geliştiren, gelir düzeyinde eşitsizliği giderici çalışmalar yapan, turizm ile ilgili konularda danışmanlık görevi üstlenen bu turizm temalı sivil toplum kuruluşlarının destinasyon ve yerel halk üzerinde sağlayabileceği olumlu etkileri artırmak da rolleri arasındadır (Simpson, 2008: 7).

*Tablo 5: Tescilli Kültür Varlıkları*

Cami	Kilise	Kale	Köprü	Konut	Çeşme	TOPLAM
7	1	1	5	59	1	74

Tablo 5'te Arhavi destinasyonunda yer alan tescilli kültür varlıkları ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgilere göre, Artvin ilindeki toplam 337 adet tescilli kültür varlığının yetmiş dördü, yani %21,96'sı Arhavi ilçesindedir. Tarih öncesi ve tarihi devirlere ait, bilim, din, kültür ve güzel sanatlarla ilgili, yer üstünde, yer altında ve su altındaki korunması gerekli taşınmaz varlıklar olan bu eserler, tarihi ve kültürel zenginliklere sahip olan Arhavi destinasyonu için de önemli değerlerdir (Arslan, 1990: 28). Destinasyondaki tescilli konutların fazlalığı, özellikle ev pansiyonculuğu hizmetine yönelik gelişmeler için altyapı imkânı sağlamaktadır.

*Tablo 6: Düzenlenen Festival ve Şenlikler*

Ulusal	Uluslararası	TOPLAM
7	1	8

Arhavi ilçesinde düzenlenen ulusal ve uluslararası festival ve şenliklerle ilgili bilgilerin yer aldığı Tablo 6'ya göre, Artvin ilinde düzenlenen toplam yetmiş beş adet festival ve şenliğin sekizi, yani %5,33'ü Arhavi'de gerçekleştirilmektedir. Günümüzde, kentlerin turizm geliştirme stratejilerinin önemli bir özelliği haline gelen festival ve şenlikler; bölgelerin kentsel yeniden yapılanma ve ekonomik kalkınma planlamalarının da ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Visser, 2007: 101). Bu açıdan, destinasyonda gerçekleşen festival ve şenliklerin destinasyona ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda katkıları olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde Uluslararası Arhavi Kültür ve Sanat Festivali'nin tanıtım, kültürel ve sanatsal işbirliği ve yöresel kalkınmaya önemli etkileri bulunmaktadır.

Ayrıca, ilçede hizmet veren Halk Eğitim Merkezi Müdürlüğü tarafından düzenlenen sepet örme, tulum yapma, taş bebek oluşturma gibi geleneksel sanat faaliyetlerinin kursları, hem kültürel geleneklerin devamının sağlanmasına hem de konuya ilgi gösteren yerli ve yabancı ziyaretçilerin destinasyonu tanımalarına katkıda bulunmaktadır.

### **3. Konu ile İlgili Araştırmalar**

Bir bölgedeki yerel yöneticilerin turizme bakış açıları ve bölge turizm paydaşlarının turistik hizmetlere olan yaklaşımları, bölgenin gelişimi ve kalkınması açısından önem arz eden konulardır. Bu çalışma, Arhavi destinasyonunun sahip olduğu tarihi, kültürel, sosyal ve turistik değerlerin bölgesel ve ulusal çapta tanınırlığını tetkik eden, bu doğrultuda ilçede hizmet veren yerel yöneticilerin görüş ve önerilerine yer veren bir araştırmadır.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde özellikle son yıllarda Arhavi destinasyonu genelinde yerel yönetim çalışmaları yeterli olmamakla birlikte, destinasyona yönelik özellikle turizm konusunu ele alan çalışmaların artışı tespit edilmiştir.

Artvin'in Arhavi ilçesinde bulunan Mençuna Şelalesini ziyaret edenlere yönelik yapılan araştırmada yirmi iki katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir (Yıldız ve Bektaş, 2019). Şelaleyi ziyarete gelenlerin özçekime yönelik algılarını ortaya koyma amacı güdülen araştırma netice-

sinde aile ile zaman geçirme, sosyal paylaşım, hatıra biriktirme ve manzara gibi başlıkların katılımcılar açısından özçekim motivasyonu oluşturduğu belirlenmiştir.

Arhavi ilçesinde yer alan Kamilet Vadisinin florasının incelendiği araştırmalarda, vadinin oldukça zengin floristik içerdiği tespit edilmiştir (Alataş vd., 2018; Yüksel, 2016). Bu özelliğin destinasyona turistik, rekreatif ve estetik gibi değerler kattığı, ekosistemi ve ormancılığı olumlu etkilediği görüşleri belirtilmiştir.

Arhavi destinasyonundaki doğal turistik kaynaklar içerisinde önemli bir konumda yer alan Mençuna Şelalesini konu alan farklı bir çalışmada tanıtım ile koruma ve kullanma kriterleri doğrultusunda sürdürülebilir ekoturizm başlıkları üzerinde durulmuştur (Koday vd., 2015). Literatür desteği, arazi çalışmaları ve anket uygulaması ile yürütülen çalışma neticesinde halk, ürün, kalkınma, turist kavramları yerel başlığı çerçevesinde derlenmiş, bu kavramların destinasyona katkıları değerlendirilmiştir.

Arhavi destinasyonunun kırsal turizm potansiyelinin değerlendirilmesine yönelik gerçekleştirilen çalışmada, literatür taraması ve arazi araştırmalarına ek olarak ilçe köylerinden konuya hakim olduğu düşünülen kişilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir (Akyol vd., 2014). Elde edilen bilgilere dayanılarak Arhavi destinasyonunun turizm açısından değer taşıyan tarihi ve doğal yapıların konumlarının tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Çalışma neticesinde destinasyonun kırsal turizm değerlerinin tespiti, tanıtımı, bilinirliğinin artırılması ve tüm bu düşünceler doğrultusunda yerli ve yabancı ziyaretçi hareketlerinin çoğaltılması amaçlanmıştır.

Arhavi ilçesindeki yerel paydaşların kırsal turizm tanıtım sürecinde aldıkları rollerle ilgili yapılan araştırmada yedi yerel turizm paydaşı ile görüşme gerçekleştirilmiştir (Aydın ve Selvi, 2012). Araştırma neticesinde destinasyon tanıtımında daha çok Belediye ve Turizm Derneği çalışmalarının ön planda olduğu, diğer paydaşların ise bu sürece pek fazla dahil olmadıkları belirlenmiştir.

Ulusal ve uluslararası literatürde Arhavi destinasyonuna yönelik turizm temalı çalışmalar incelendiğinde bölgedeki yerel yöneticilerin turizm ile ilgili görüşlerine, düşüncelerine ve değerlendirmelerine, çalıştıkları kurumların bölge turizmine olan katkılarına yer verilirken, ayrıca bölge turizminin gelişimine yönelik neler yapılabileceği üzerinde de durulmuştur.

Diğer yandan, ulusal ve uluslararası literatürde araştırma alanı ve konusu ile ilgili çok fazla çalışma mevcut değildir. Yerel yöneticilerin turizm endüstrisine bakış açısını belirlemeye ve bölge turizminin gelişimine ilişkin yapılabilecek konuları bir arada ele alan çalışmalara az rastlanması, ayrıca Arhavi destinasyonu özelinde daha önce araştırma konusu ile ilgili bir çalışmanın yapılmamış olması araştırmacının özgün taraflarını ortaya koymaktadır.

#### **4. Materyal ve Yöntem**

Araştırma alanı olarak, son yıllarda hem yerel yönetim anlayışının geliştiği gözlemlenen, hem de il turizm endüstrisinin geliştiği Artvin'in ilçelerinden, il merkezine 80 km uzaklıktaki Arhavi ilçesi seçilmiş olup, katılımcı olarak da ilçede görev yapan yerel yöneticiler tercih edilmiştir. Araştırmada, çalışma alanı olarak belirlenen Arhavi ilçesindeki yerel yöneticilerin turizm ile ilgili görüşleri alınmış, düşünceleri değerlendirilmiş, kendilerinin ve çalıştıkları kurumların ilçe turizmindeki fonksiyonları üzerinde durulmuş ve destinasyonda turizmin geliştirilmesi konusundaki önerilerine yer verilmiştir.

Araştırmada nitel araştırmalardaki amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Seçilen örnekleme yönteminde temel amaç, küçük bir örneklem oluşturarak araştırılan probleme ilgi gösteren, problemin içerisinde yer alan kişilerin

çeşitliliğinden maksimum derecede yararlanmak yoğun olarak çalışılacak küçük bir örneklem içindeki bir olgunun çeşitliliğini yakalayabilmektir (Bozok vd., 2014: 23; Rubin ve Babbie, 2009: 150).

Turizm açısından gelişme gösteren Arhavi destinasyonunda, özellikle son yıllarda Doğu Karadeniz Bölgesine ve ilçeye olan yerli ve yabancı turistlerin ilgisi neticesinde turizmle ilgili faaliyet ve gelişmelerin artmasını sağlamıştır. Bu konularda bilgi edinebilmek için ilçe yöneticileri ile farklı tarihlerde saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, sosyal bilimlerde yaygın olan nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Görüşenin ve görüşmecinin yüz yüze, telefon veya görüntülü, sesli ve resimli iletişim araçlarıyla gerçekleştirdiği bir veri toplama yöntemi olan mülakat, sorulan sorulara veya konulara, katılımcının kendi cevaplarını belirlediği bir görüşme tekniğidir (Erkuş, 2009: 117; Karasar, 2009: 165; Gillham, 2005: 3). Görüşme tekniği, nitel araştırmalarda, farklı ölçek yapılarında kullanılabilen (yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış) ve derin derin bilgi edinilmesini sağlayan önemli bir nitel veri toplama araçlarından biridir (Mil, 2007: 3).

İlgili literatür taraması yapıldıktan sonra konu ile ilgili uzman görüşleri de alınarak yarı yapılandırılmış mülakat formu hazırlanmış olup, yerel yöneticilere bu formda yer alan sorular yöneltilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda, araştırmacı katılımcı ile görüşme yapmadan önce araştıracağı ya da soracağı soruları belirleyip görüşme esnasında katı bir biçimde bu sorulara bağlı kalmasa da hazırladığı soruları rehber olarak kullanmaktadır (Şencan, 2005: 539).

Sakarya Üniversitesi, Artvin Çoruh Üniversitesi ve İstanbul Arel Üniversitesi'nde konu ile ilgili akademisyen görüşlerinin de alındığı sorular görüşme yöntemine uygun olarak düzenlenmiştir. Mülakat soruları ilgili literatür ve konu ile ilgili akademisyenlerin görüşlerinin alınması neticesinde araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Araştırmanın verileri, 02.01.2017 - 30.01.2017 tarihleri arasında ilgili kişilerle yapılan mülakatlar sonucunda elde edilmiştir. Mülakatlar esnasında yerel yöneticilerin izinleri dâhilinde ses kaydı yapılmış ve gerekli görülen yerlerde notlar tutulmuştur. Görüşmeler ortalama 20 ila 30'ar dakika aralığında, toplam 335 dakika kayıt altına alınmıştır. Toplanan veriler literatür desteği ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmeler yapılırken elde edilen verilerin özgün orijinal formuna mümkün olduğu kadar sadık kalınmaya çalışılmıştır. Böylece toplanan veriler betimsel bir yaklaşım ile gerek görüldüğü yerlerde doğrudan alıntı yapılarak aktarılmıştır.

Katılımcıların destinasyon ve destinasyondaki turizm faaliyetleri hakkındaki görüşlerini en yalın hali ile öğrenmek adına soruların yanıtları için, elde edilen verilerden yararlanarak sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak üzere kullanılan içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. İçerik analizinde amaç, elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar içerik analizi ile keşfedilebilir. İçerik analizinde temel olarak yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 227; Koçak ve Arun, 2006: 22).

Mülakatların gerçekleştirildiği yerel yöneticiler; kaymakam, belediye başkanı, emniyet müdürü, gençlik hizmetleri ve spor müdürü, ticaret ve sanayi odası başkanı, esnaf ve sanatkarlar odası başkanı, folklor kültür ve turizm derneği başkanı, doğa koruma yayla turizm geliştirme derneği başkanı, meslek yüksekokulu müdürü, yerel gazete sahibi, meslek yüksekokulu müdü-

rü, müdür yardımcısı ile meslek yüksekokulu turizm ve seyahat hizmetleri program koordinatöründen oluşmaktadır.

Yerel yöneticilerin bölge turizmi ile ilgili görüşleri ana temasıyla yapılan araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen sorular şu şekilde sıralanmaktadır:

- Arhavi ilçe ekonomisinde turizmin yeri ve önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- İnsanlar Arhavi destinasyonuna turizm amaçlı, seyahat amaçlı ya da gezi amaçlı neden gelsin, niçin tercih etsin?
- Sizce il, bölge hatta ülke genelinde Arhavi destinasyonu turizm açısından hak ettiği yerde midir ya da nerelerde olmalıdır?
- Arhavi turizmi ile ilgili bir SWOT<sup>5</sup> analizi yaptığınızda öne çıkan başlıklar nelerdir?
- Kurumunuz Arhavi'deki turizm faaliyetleri kapsamında bugüne dek neler yapmıştır? Günümüzde neler yapmaktadır? Gelecekte neler yapmayı hedeflemektedir?
- Arhavi'deki turizm değerlerini kişisel ve kurumsal açıdan ne kadar tanıyorsunuz? Gezdiğiniz ve gördüğünüz yerlerden örnekler verir misiniz?

#### 4. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın değerlendirilme aşaması neticesinde ulaştığımız bulgular, ilçede hizmet veren yerel yöneticilerin ilçe turizmi ile ilgili görüş ve önerilerinden oluşmaktadır. Arhavi destinasyonunda görev yapan yerel yöneticilere yöneltilen toplam altı soru mülakat yöntemiyle elde edilmiş olup, alınan yanıtlar ve görüşler sırasıyla derlenmiş ve tablo haline getirilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen verilerin analiz aşamasında katılımcılar K1 ve sırasıyla kodlanmıştır. Bu sıralama ilçe mülki idare amirinden başlamaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların Profili

Katılımcı	Kurum/Kuruluş	Görevi
K1	Kaymakamlık	Kaymakam
K2	Belediye	Başkan
K3	Emniyet Müdürlüğü	Emniyet Müdürü
K4	Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüğü	Müdür
K5	Ticaret ve Sanayi Odası	Başkan
K6	Esnaf ve Sanatkârlar Odası	Başkan
K7	Folklor Kültür ve Turizm Derneği	Başkan
K8	Doğa Koruma Yayla Turizm Geliştirme Derneği	Başkan
K9	Meslek Yüksekokulu	Müdür
K10	Yerel Posta Gazetesi	Sahibi
K11	Meslek Yüksekokulu	Müdür Yardımcısı
K12	Meslek Yüksekokulu	Bölüm Başkanı

Araştırmaya katkı sağlayan katılımcılar Tablo 7'de görüldüğü üzere; ilçe kaymakamı (K1), ilçe belediye başkanı (K2), ilçe emniyet müdürü (K3), ilçe gençlik hizmetleri ve spor müdürü (K4), ilçe ticaret ve sanayi odası başkanı (K5), ilçe esnaf ve sanatkârlar odası başkanı (K6), ilçe folklor kültür ve turizm derneği başkanı (K7), ilçe doğa koruma yayla turizm geliştirme derneği başkanı (K8), ilçe meslek yüksekokulu müdürü (K9), ilçe yerel posta gazetesi sahibi (K10), ilçe meslek yüksekokulu müdür yardımcısı (K11) ile ilçe meslek yüksekokulu turizm ve seyahat hizmetleri bölümü başkanından (K12) oluşmaktadır.

<sup>5</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)

Katılımcıların ilçe ekonomisinde turizmin yeri ve önemi hakkındaki değerlendirmelerde ön plana çıkan başlıklar Tablo 8’de görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında, katılımcıların ilçede turizm ile ilgili olanakların yetersizliği (K1, K3, K4, K6, K9, K10, K11) düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

*Tablo 8: İlçe Ekonomisinde Turizmin Yeri ve Önemi*

Katılımcı	Değerlendirme
K1	Mevcut olanaklar yetersiz, ileride gelişebilir.
K2	Yeni kullanılmaya başlayan önemli bir iktisadi girdidir.
K3	Herhangi bir katkısı bulunmamaktadır, doğal yaşam korunduğu sürece katkı sağlayacaktır.
K4	Potansiyel vardır, mevcut olanaklar yetersizdir.
K5	Turizm hareketleri ve bilinci yeni yeni oluşmaya başlamış olup, zaman içerisinde daha iyi yerlere gelecektir.
K6	Ekonomiye çok fazla katkısı yoktur, turizm hareketlerinden esnaf yararlanamamaktadır.
K7	Hak ettiği yerde değildir, özellikle ekoturizm potansiyeli mevcuttur.
K8	Yerel halk için önemli bir gelir potansiyelidir.
K9	Mevcut turizm işletmeleri yetersiz olup, tarım endüstrisi ön plandadır.
K10	Mevcut olanaklar ile altyapı ve üstyapı faaliyetleri yetersizdir.
K11	Turizmin ekonomideki payı yetersizdir, mevcut çalışmalar yerelde kalmaktadır.
K12	Gürcistan ile ülkemiz arasındaki Sarp Sınır Kapısı ve ilçede düzenlenen uluslararası festival önemli bir turizm potansiyelidir.

Turizmin ilçe ekonomisine sonraki dönemlerde önemli katkı sağlayacağı düşüncesi, katılımcıların (K1, K3, K4, K5, K7, K8, K12) paylaştığı diğer ortak bir kanıdır. Ayrıca yerel yöneticilerin büyük çoğunluğu bölgede bir turizm potansiyelinin olduğu fakat bu potansiyelin henüz yeterince değerlendirilemediği için turizm endüstrisinin bölge için ekonomik bir katkısının olmadığı görüşündedir. Bununla birlikte yerel yöneticilerden biri (K9), bölgede turizmden ziyade tarımın ön planda olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde, bölgenin ekonomik olarak turizmden yeterince yararlanmadığı bunun da en önemli sebeplerinden birinin turizm endüstrisi ile ilgili olanakların yeterli olmaması olarak görüldüğü söylenebilir.

Turizmin ilçe ekonomisindeki yeri ve önemi ile ilgili bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*K5 “Arhavi destinasyonu özellikle Doğu Karadeniz turizminin ulaşım ve geçiş noktalarının en can alıcı yerinde konumlanmaktadır. Destinasyonun bu özelliği, bölge turizmi kapsamında farklı pazarlama stratejileri ile değerlendirilmelidir.”*

*K7 “Artvin il geneline bakıldığında tescilli kültür varlıklarının en yoğun olduğu destinasyonuz. Lakin, ürün-fayda stratejisi doğrultusunda optimum kâr getirini henüz görememekteyiz.”*

Yerli ve yabancı ziyaretçilerin Arhavi destinasyonunu tercih etme sebepleri konusunda katılımcıların değerlendirmeleri Tablo 9’da yer almaktadır. Destinasyonun tercih edilme sebepleri olarak katılımcıların ön plana çıkardığı özellikler; bozulmamış doğal yapı (K2, K3, K7, K10, K11), yeşil alanlar (K4, K5, K8, K9, K11) ve sakinlik (K4, K5, K6, K10, K11) olmuştur.

*Tablo 9: Yerli ve Yabancı Ziyaretçilerin Destinasyonu Tercih Etme Sebepleri*

Katılımcı	Değerlendirme
K1	Doğal yaşam, coğrafya, kuş gözlemciliği
K2	Önemli ve keşfedilmemiş turizm arzları
K3	Bozulmamış doğal yapısı, panoramik manzaralar
K4	Yeşil alanlar, doğa ve yayla turizmi, sessizlik, sakinlik, huzur
K5	Mavi ile yeşilin birleştiği yer, sakinlik, huzur
K6	Dinlenmek, temiz hava, doğal yaşam

K7	El değmemiş alanlar, tarihi ve kültürel mekânlar, yerel halkın misafirperverliği
K8	Yayla ve ekoturizm faaliyetleri, ev pansiyonculuğu seçenekleri
K9	Yeşil alanların çeşitliliği, doğa turizmi kaynakları
K10	Doğası ile keşfedilmemiş tarihi ve kültürel değerleri
K11	El değmemiş doğa, kırsal alanlar
K12	Bölge ulaşımındaki önemli konumu, etkili destinasyonlara olan yakınlığı

Yerel yöneticilere göre Arhavi destinasyonunun yerli ve yabancı turistler tarafından tercih edilmesinin en önemli nedenleri bölgenin kırsal turizm potansiyeli ve zengin bir doğal yapıya sahip olmasıdır. Özellikle destinasyona ilişkin yerel yönetimlerin üzerinde fikir birliği sağladığı nokta, bölgenin kültürel, tarihi ve doğal zenginliklere sahip olması ve bu durumun yerli ve yabancı turistlerce bölgeyi tercih etme nedeninin olmasıdır.

Yerli ve yabancı ziyaretçilerin destinasyonu tercih etme sebepleri ile ilgili bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*K3 "İlçemiz, huzur ve güven sağlayan bir pozisyonadadır. Dışarıdan gelen ziyaretçilerin ilçemizi en çok tercih etmelerinin başında bu iki faktör gelmektedir."*

*K10 "İlçe turizmi gelişme kaydetmektedir. Tanıtım ile ilgili yetersizlikler bilinmekle birlikte, batı merkezli tur düzenleyen işletmelerin turlarında ilçemizin yer aldığını yavaş yavaş görmek bizlere mutluluk vermektedir. Bu gelişme, potansiyel yerli ve yabancı turistlerin destinasyonu tercih etmelerini sağlayacaktır."*

İlçe turizminin mevcut durumu ile ilgili katılımcı görüşleri Tablo 10'da değerlendirilmiştir. Katılımcıların ortak düşünceleri; destinasyonun turistik anlamdaki mevcudiyetinin yeterli olmadığı (K3, K5, K6, K10, K11), ilçe turizmi ile ilgili tanıtımın yetersiz olduğu (K3, K4, K7, K10) ve yerel paydaşlar arasında uyum sorunu yaşandığı (K6, K8, K11, K12) yönündedir.

Tablo 10: İlçe Turizminin Mevcut Durumu

Katılımcı	Değerlendirme
K1	İlin diğer ilçelerine oranla daha fazla tanınmaktadır.
K2	Huzurlu, çağdaş, uygar ve eğitilmiş bir toplum olarak ilçede turizm bilinci oluşmaya başlamış olup, daha fazla talep beklenmektedir.
K3	Hak ettiği yerde değildir. Tanıtım faaliyetlerinin artması ile turizmde daha iyi yerlere gelecektir.
K4	Tanıtım yetersizliği yaşanmaktadır.
K5	Hak ettiği yerde olmamakla birlikte, konaklama ve ulaşım konularında çalışmalar yapılması şartıyla ileriki zamanlarda daha iyi olacaktır.
K6	Hak ettiği konumda değildir. Yerel halkla birlikte esnafa da konu ile ilgili vazifeler düşmektedir.
K7	Daha fazla tanınmaya ihtiyaç duyulmaktadır.
K8	Yerel yönetimlerin turizme olan ilgisi olmakla birlikte koordinasyon eksikliği turizm faaliyetlerine olumsuz yansımaktadır.
K9	Gürcistan ile ülkemiz arasındaki Sarp Sınır Kapısı'na olan yakınlık potansiyel yabancı turistler açısından bir fırsattır.
K10	Komşu destinasyonlara nazaran (Ayder, Uzungöl) geri planda kalmıştır.
K11	Turizm endüstrisi ile ilgili yatırımlar yetersiz, konu ile ilgili kurumlar sınırlı sayıdadır. Sanayi ve ticaretin sınırlı olması turizmi de etkilemektedir.
K12	Kurum ve kuruluşlar arasında eşgüdüm eksikliği söz konusu olup, destinasyon mevcut turlarda yeteri kadar yer almamaktadır.

Tablo 10 incelendiğinde özellikle bölgenin turizm açısından şu an hak ettiği noktada olmadığı, ilin diğer ilçelerine oranla daha fazla tanınmasına rağmen komşu bölgelerdeki destinasyonlara (Ayder, Uzungöl) oranla geri planda kaldığı, bölgenin ulaşım ve konaklama imkânları açısından yeterli olmadığı vurgulanmaktadır. Ağırlıklı olarak mevcut durumun turizm açısından yeterli olmadığı görüşü hâkim olsa da yerel yöneticilere göre yapılacak yatırımlar, pazarlama

faaliyetleri ve kurumlar arası iletişimin geliştirilmesiyle bölge turizminin ilerleyen yıllarda daha iyi bir noktada olacağı görüşünün de hâkim olduğu söylenebilir.

İlçe turizminin mevcut durumu ile ilgili bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*K4 “Destinasyondaki en mevcut durum tanıtım faaliyetlerindeki eksikliklerdir. Konu ile ilgili kişi, kurum ve kuruluşların bu konudaki adımlarının yöreselden ziyade, bölgesel, ulusal hatta uluslararası boyutlara taşınması gerekmektedir.”*

*K8 “İlçemizde faaliyet gösteren tüm kurum ve kuruluşların ve yetkililerinin turizme ilgi gösterdikleri aşikârdır. Fakat bu ilginin uygulama safhasında etkin ve verimli bir hal alması gerekmektedir.”*

Katılımcıların destinasyon ile ilgili SWOT analizi değerlendirmeleri Tablo 11’de yer almaktadır. SWOT analizi bir olgunun hem iç hem dış alanlarının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit özelliklerini araştıran bir analiz tekniğidir (Böhm, 2008: 2). Buna göre, ilçe turizmi ile ilgili en güçlü özelliğin bozulmamış doğa (K2, K3, K5, K6, K9, K12) olduğu, zayıf özelliklerin ise yerel paydaşların koordinasyon eksikliği (K2, K7, K8, K9) ile tesis eksikliği (K1, K5, K12) olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 11: İlçe Turizmine Yönelik SWOT Analizi

Katılımcı	Değerlendirme
K1	<b>S:</b> Festival, şenlik, fotoğrafçılık <b>W:</b> Turizm tesisleri
K2	<b>S:</b> Doğal güzelliğin bozulmamış olması, geleneksel yaşam <b>W:</b> Yerel değerlere yerel halkın bakışının tam olarak gelişmemesi, uygun yatırım arazilerinin yerel halk tarafından ulusal çapta paylaşılmak istenmemesi <b>O:</b> Altyapıların yenilenmesi ve ulaşım olanaklarının artması
K3	<b>S:</b> Bozulmamış doğa <b>W:</b> Turizm arzlarına olan ulaşım sorunları <b>O:</b> Rekreasyon potansiyeline sahip alanların çokluğu
K4	<b>S:</b> Huzur ve refah düzeyi yüksek <b>W:</b> Tanıtım eksikliği <b>O:</b> Doğa, bakir alanların çokluğu
K5	<b>S:</b> Deniz ve doğa potansiyeli <b>W:</b> Aşırı yağmur, konaklama işletmesi eksikliği, turizm değerlerine olan ulaşım sıkıntısı <b>O:</b> Potansiyel alternatif turizm faaliyetleri
K6	<b>S:</b> Bakir doğa <b>W:</b> Tanıtım ve reklam eksikliği
K7	<b>S:</b> Doğal değerler <b>W:</b> Yeterli turizm bilincinin oluşmaması, birçok turistik değer bilinmemesi, resmi kuruluşların denetim eksikliği sebebiyle tabiatın zarar görmesi <b>T:</b> Bireysel faaliyet ve başarı isteğinin ön plana çıkarılması
K8	<b>S:</b> Ekoturizm olanakları <b>W:</b> Resmi ve özel kuruluşların koordinasyon eksikliği <b>O:</b> Turizme ilgi gösteren önemli kişi ve kurumların mevcudiyeti <b>T:</b> Kişisel ve kurumsal kargaşalar
K9	<b>S:</b> Doğa turizmi <b>W:</b> Paydaş katkısının yetersizliği
K10	<b>W:</b> Coğrafya sebebiyle deniz turizminden faydalanamamak, Aşırı yağışlar sebebiyle turist ziyaretlerinin kısa sürmesi <b>O:</b> Doğal ve kültürel değerler <b>T:</b> Gerekli yatırımların gecikmesi
K11	<b>S:</b> Sanayi eksikliğinin turizmi ön plana çıkarması <b>W:</b> Nitelikli işgücü eksikliği <b>O:</b> Yerel paydaşların turizme olan ilgisi <b>T:</b> Bölgede tercih edilen destinasyonlara yakınlık
K12	<b>S:</b> Yeşil ve mavinin her türlü değerine sahip olunması <b>W:</b> Turizm işletmelerinin yetersizliği <b>O:</b> Diğer coğrafyaların Karadeniz Bölgesine olan ilgisi, destinasyon ile ilgili son yıllarda artan bilimsel çalışmalar <b>T:</b> Yerel halkın olumsuz turizm bakış açısı

**S:** Strengths (Güçlü Yönler), **W:** Weaknesses (Zayıf Yönler), **O:** Opportunities (Fırsatlar), **T:** Threats (Tehditler)

Katılımcıların düşüncelerine göre potansiyel turizm türleri ilçe turizmi açısından fırsat olarak değerlendirilirken (K3, K4, K5, K10), kişisel ve kurumsal sorunların ilçe turizmüne yönelik tehdit oluşturduğu (K7, K8, K12) belirtilmektedir.

İlçe turizmüne yönelik SWOT analizi ile ilgili bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*K1 “İlçemizin en önemli sunumu uluslararası boyutu bulunan geleneksel festivaldir. Turizm tesislerin nicelik ve nitelik konularındaki eksiklikleri ise destinasyonun eksik yönleridir.”*



K6 “İlçemizin sahip olduğu bakir doğanın yanı sıra, doğal, kültürel ve sanatsal değerler de destinasyonu diğer turizm yörelerine göre öne çıkartabilecek etkenlerdir. Diğer yandan tanıtım ve reklam konularındaki eksiklikler, ilgili kişi ve kurumlarca mutlaka değinilmesi gereken konulardır.”

Tablo 12’de katılımcıların bağlı bulunduğu kurum ve kuruluşların ilgili destinasyona yönelik turistik katkıları değerlendirilmektedir. Buna göre, yerel paydaşların daha çok destinasyonun tanıtılması ile ilgili çalışmalarda yer aldıkları (K2, K4, K5, K6, K7, K8, K10), ayrıca turizm eğitimi konusuna önem verdikleri (K2, K5, K8, K9, K11, K12) tespit edilmiştir.

Tablo 12: Yerel Yönetimlerin Destinasyon Turizmine Yönelik Katkıları

Katılımcı	Değerlendirme
K1	Mevcut binaların, evlerin ve diğer değerlerin restorasyon çalışmaları
K2	İlçedeki tüm faaliyetlerde yürütücü ya da iştirakçi olma gayreti
K3	Turizm değerlerine sahip çıkma, yaşanabilecek hasarlar ya da verilebilecek zararlara karşı önlem alma
K4	Sportif amaçlı gelen misafirlere ilçenin önemli turizm değerlerinin tanıtılması
K5	Yerel paydaşlarla koordineli bir biçimde çalışma
K6	Üyelerin yerli ve yabancı misafirlere karşı ilgili ve hoşgörülü davranması
K7	Bitirilme aşamasındaki yayla yol bağlantıları çalışmaları, keşfedilmemiş değerleri turizme kazandırma faaliyetleri
K8	Alternatif turizm faaliyetlerinin tanıtımını ve bilinirliğini sağlama çalışmaları, destinasyon ile ilgili ulusal ve uluslararası proje faaliyetleri
K9	Seyahat hizmetleri ve otel işletmeciliği alanlarında verilen eğitim-öğretim faaliyetleri
K10	Bilgilendirme ve reklam çalışmaları, turizm değerlerinin tanıtılması
K11	Nitelikli ve eğitilmiş işgücü yetiştirme faaliyetleri
K12	Kurum eğitimlerinin bölgesel ve ulusal projelerde yer alması, yerel etkinliklere destek verilmesi, yerel halkın ve öğrencilerin katılım sağladığı geziler düzenlenmesi

Bu noktada dikkat çekici önemli bir bulgu da yerel yöneticilerin ilçenin mevcut turizm potansiyeli ile ilgili görüşlerini belirttikleri soru da (Tablo 10) bölgenin yeterince pazarlama yapılmamasının bölge turizmi açısından eksiklik olduğunu belirtirken, kendilerinin turizm endüstrisine en önemli katkılarının destinasyonun tanıtılması ve pazarlama alanında olduğunu belirtmeleridir.

Yerel yönetimlerin destinasyon turizmine katkıları ile ilgili bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

K2 “Belediye olarak tüm birimlerimiz ve idarecilerimiz destinasyondaki turizm ile ilgili faaliyetlerde etkin bir biçimde yürütücü ya da iştirakçi olma gayretindedir. Ayrıca, konu ile ilgili diğer tüm paydaşlarla irtibat halinde olmaya çalışmakta ve verimli çalışmalar gösterme gayreti içerisindeyiz.”

K9 “Kurumumuz seyahat hizmetleri ve otel işletmeciliği branşlarında eğitim vermektedir. Bugüne dek turizm endüstrisine onlarca ara eleman yetiştirme gayreti içerisinde olduk. Bundan sonra da çalışmalarımız bu yönde olacaktır.”

K12 “Kurum bünyesinde görev alan akademisyenlerimiz özellikle bölgesel ve ulusal projelerde yer almaya çalışmakta, yerel halk ile üniversite öğrencilerinin uyum içerisinde olmaları konularında çalışmalar düzenlemektedir. Ayrıca, araştırmaları neticelerinde ulusal ve uluslararası literatüre Arhavi destinasyonu ile ilgili katkılar sunmaktadır.”

Araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların destinasyonu ne derecede tanıdıkları ile ilgili değerlendirmeler Tablo 13’te yer almaktadır. Buna göre katılımcıların destinasyon ile ilgili turistik alanlara ve turizm değerlerine olan ilgi ve hâkimiyeti gözlemlenmiştir. Genel itibarıyla görüş-

me yapılan yerel yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun bölgedeki turizm değerlerine ilişkin bilgi sahibi olduğu söylenebilir.

*Tablo 13: Yöneticilerin İlçe Turizm Değerlerine Yönelik İlgi ve Bilgisi*

Katılımcı	Değerlendirme
K1	Yaylalar hariç iyi derecede hâkim
K2	Tüm destinasyonu iyi derecede bilmekte, kurum web sayfasından etkili bir biçimde destinasyon bilgisi paylaşmakta
K3	Destinasyonu gezme şansı çok sık bulamamakta
K4	Birçok turistik alanı bilmekte, yerli ve yabancı misafirlere tanıtmaya çalışmakta
K5	Turizm değerleri hakkında yeteri derecede bilgi sahibi olduğunu düşünmekte
K6	Özellikle kültürel değerlere olan ilgisi sebebiyle kırsal alanlara ilgili
K7	Turizme konu olabilecek her türlü değeri tanımakta, potansiyel değerleri keşif çalışmaları hâlâ devam etmekte
K8	Özellikle yaylacılığa ilgi göstermekte, ekoturizm faaliyetlerini artırmaya yönelik çaba içerisinde
K9	Av turizmine ilgi duymakta, yüksek yerlerde yaşayan dağ hayvanlarını takip etmekte
K10	Tüm kurum ve kuruluşların gerçekleştirdiği her türlü etkinliği haber yapmakta, yazılı ve internet ortamında güncel bir şekilde paylaşmakta
K11	Gerek ilgisizlik, gerekse de iş yoğunluğu sebebiyle destinasyonu çok fazla bilmemekte
K12	Tarihi, turistik ve kültürel değerlerin farkında olup, bu değerleri mümkün oldukça gerek bireysel gerekse de kurumsal olarak ziyaret etmekte

Tablo incelendiğinde özellikle yerel yönetimlerin kendi ilgili alanlarına yönelik turizm türlerine ilişkin bilgi sahibi oldukları ifade edilmektedir. Katılımcıların araştırma sorularına vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde genel olarak ilçe turizmine yönelik olumlu ifadeler ön plana çıkmaktadır. Destinasyonun sahip olduğu doğal alanlar, tarihi ve kültürel değerler, potansiyel alternatif turizm türleri gibi turizm açısından önem arz eden başlıklar katılımcıların ön plana çıkardığı konulardır. Katılımcıların dikkat çektiği diğer başlıklar ise destinasyon ile ilgili tanıtım ve tesis yetersizliği ile yerel paydaşların eşgüdüm halinde hareket etmemeleri ile ilgilidir.

### 5. Sonuç ve Öneriler

Çalışmamızın araştırma alanı olan Doğu Karadeniz, doğal, kültürel, tarihi ve turistik değerleri bünyesinde barındıran bir bölgedir. Alternatif turizm değerleri kapsamında birçok değere sahip olan Artvin ili Arhavi destinasyonu özellikle son yıllarda dikkat çeken ve talep gören bir destinasyondur. Çalışma kapsamında ilçe ile ilgili turizm alanında mülakatlar aracılığıyla derinlemesine bir çalışma yapılmış olup, ilçe yöneticilerinden endüstri ile ilgili düşünceleri alınmış, yöneticilerin ve bağlı oldukları kurumların ilçe turizmine yönelik katkıları araştırılmıştır.

Arhavi Kaymakamı, Arhavi Belediye Başkanı, Arhavi İlçe Emniyet Müdürü, Arhavi İlçe Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürü, Arhavi Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı, Arhavi Esnaf ve Sanatkarlar Odası Başkanı, Arhavi Folklor Kültür ve Turizm Derneği Başkanı, Arhavi Doğa Koruma Yayla Turizm Geliştirme Derneği Başkanı, Arhavi Meslek Yüksekokulu Müdürü, Arhavi Postası Gazetesi Sahibi, Arhavi Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı ve Arhavi Meslek Yüksekokulu Turizm ve Seyahat Hizmetleri Program Koordinatörü çalışmamıza konu ile ilgili fikir ve düşüncelerini paylaşarak katkı sağlamıştır.

Turistik bir bölgede yerel ölçekli hizmet veren yöneticiler, turizm endüstrisiyle ilişki içerisinde olsun veya olmasın, gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel turizm hareketlerinin gereksinimlerine ayak uydurmak durumundadır. Değerlendirmeler neticesinde, tüm katılımcıların ortak fikirleri arasında Arhavi ilçe ekonomisinde turizmin önemli bir yer edinme potansiyeli olduğu görülmekle beraber, bu doğrultuda henüz gerekli adımların atılmadığı ve planlamaların gerçekleşmediği katılımcıların ortak görüşü olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların dü-

şüncesine göre mevcut imkânların yetersizliği, altyapı ve üstyapı çalışmalarının tamamlanmaması ilçede yer alabilecek turizm etkinliklerini azaltmakta, gelen ya da gelebilecek yerli ve yabancı turistlerin ilçede konaklama sürelerini kısaltmaktadır. Arhavi destinasyonunun Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki mavilik ve yeşillikten fazlasıyla pay aldığını belirten katılımcılar, ilçenin el değmemiş doğası, keşfedilmeyi bekleyen tarihi yapıları, mevcut turistik ve kültürel değerleri sayesinde dışarıdan gelebilecek insanları çekebilecek unsurlara sahip olduğunu vurgulamaktadırlar.

Arhavi ilçesinde yaşayanlar geçimlerini ağırlıklı olarak çay tarımından karşılamakla birlikte fındık ve kivi yetiştiriciliği de ilçe halkının kazanç kapılarından birini oluşturmaktadır. Bu gelir kaynaklarına, özellikle son on yıldır turizm endüstrisini de eklemek mümkündür. Sahip olduğu doğal, kültürel, tarihi ve turistik değerlerin yanı sıra, Gürcistan ile ülkemiz arasında hizmet veren Sarp Sınır Kapısına olan yakınlık, ülke genelinde Doğu Karadeniz Bölgesine var olan merak ve ilgi gibi faktörler Arhavi ilçesini bölge turizminde önemli destinasyonlardan birisi haline getirmektedir.

Özellikle son yıllarda Doğu Karadeniz Bölgesi'ne yönelik yapılan ulusal hatta uluslararası tur programlarına eklenmeye başlanan Arhavi destinasyonunun daha fazla tanıtıcı faaliyetlerle bu aktivitelerin içerisinde sık sık yer alması gerektiği konusunda hemfikir olan yerel yöneticiler, Arhavi ilçesinin güçlü yanlarını analiz ettiklerinde ilçenin bakir coğrafyası, doğası, kültürü, yöresel değerlerinin ön plana çıktıklarını belirtmektedir. Destinasyon yerel yöneticilerine göre turizm işletmelerinin yetersizliği, deniz turizminden yararlanılamaması, coğrafi şartlar gibi etkenler de ilçe turizminin zayıf yönleri arasında yer almaktadır. İlçede yer alan Mençuna Şelalesi, Çifteköprü, Ciha Kalesi, Kamilet Vadisi, Uluslararası Arhavi Kültür ve Sanat Festivali, Arhavi yaylaları ve köyleri gibi değerler ilçenin turizm anlamında fırsatları olarak göze çarparken, turizm bilincinin tam olarak oluşmaması ve nitelikli işgücü eksikliği ilçe turizmi açısından tehdit olarak dikkat çekmektedir.

Ulaşılan tüm bu bilgiler doğrultusunda, Arhavi ilçesinde hizmet veren yerel paydaşlara, faaliyet gösteren turizm işletmelerine ve benzer çalışmalar için araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

#### **Yerel Paydaşlara:**

İlçede özellikle turizm konusunda hizmet veren yerel yöneticilere, sivil toplum kuruluşlarına, mesleki birlik ve odalara Arhavi destinasyonundaki turizm faaliyetlerinin çoğalması, yerli ve yabancı ziyaretçi oranının artması yönünde önemli görevler düşmektedir. İlgili paydaşlar, Arhavi ilçesinin doğal, kültürel, tarihi ve turistik değerlerin bilincinde olmalı, turizm unsurlarının bilinirliğini artırıcı organizasyonlar içerisinde yer almalıdır. Destinasyon ile ilgili bölge, ülke ve dünya çapında ilgi görecektir, fark yaratacak çalışmalar gerçekleştirilmeli, konu ile ilgili bölgesel kurumlardan (kalkınma ajansları, proje ofisleri vb.) destek alınmalıdır.

#### **Turizm İşletmelerine:**

Arhavi turizminin tanıtımı ve bilinirliğini artırmak adına bölgede faaliyet gösteren turizm işletmelerine büyük görev düşmektedir. Destinasyona gelen yerli ve yabancı ziyaretçilerin geceleme sayılarının artırılması, yeme-içme seçeneklerinin çoğaltılması, ulaşım hizmeti olanaklarının fazlaştırılması, bu alanlarda hizmet veren işletmelerin gerçekleştirilmesi gereken uygulamalardır. Turizm işletmeleri ile doğrudan ve dolaylı olarak turizm endüstrisinde yer alan diğer işletmelerin işbirliği içerisinde olmaları, ortak faaliyetler içerisinde bulunmaları gerekmektedir.

**Araştırmacılara;**

Birçok turizm türünün uygulanması adına elverişli alan ve özelliklere sahip Arhavi, alternatif turizm anlamında bölgenin etkili destinasyonlarından. Fakat ulusal ve uluslararası literatürde Arhavi ilçesi ve turizm başlıklarının bir arada değerlendirildiği çalışmalara pek rastlanılmamaktadır. Doğu Karadeniz ve Artvin genelinde, Arhavi özelinde değerlendirilen bilimsel çalışmaların nitelik ve nicelik açısından artırılması gerekmektedir. Destinasyonda yer alan tüm paydaşların (mülki idare amirlikleri, yerel yönetimler, turizm işletmeleri, meslek birlikleri ve odalar, eğitim kurumları, turistler, turizm çalışanları, yerel halk, sivil toplum kuruluşları) içerisinde bulunduğu ortak çalışmaların artırılması gerekmektedir. Arhavi ilçesinin turizm değerlerini, taleplerini, sorunlarını ve çözüm önerilerini ön plana çıkartacak araştırmaların, ulusal hatta uluslararası boyutlara taşınması için çaba gösterilmelidir.

Arhavi destinasyonunun önümüzdeki yıllarda Doğu Karadeniz'in etkili bir turizm ve cazibe merkezi olacağı yerel yöneticilerin ortak fikridir. Botanik turizmi, ekoturizm, gastronomi turizmi, spor turizmi, gençlik turizmi, kırsal turizm, üçüncü yaş turizmi, kış turizmi, kamp ve karavan turizmi, festival turizmi, kültür turizmi gibi alternatif turizm türleri kapsamında birçok değeri bünyesinde barındıran Arhavi ilçesi bölge turizmi açısından öne çıkan destinasyonlardan biridir. Önemli olan bu değerlerin planlı ve programlı bir biçimde yerel, bölgesel, ulusal hatta uluslararası tanıtımını yapabilmek, pazarlamasını sağlayabilmektir. Bu konuda yerel yöneticilere önemli işler düşmektedir. Araştırmamıza katılan yerel yöneticilerin bu konudaki olumlu ve iyi yöndeki düşünce ve niyetleri Arhavi destinasyonunun geleceği açısından önem arz eden konulardır.

### Kaynaklar

- Akay, Hale (2016), *Yerel Yönetimlerde Katılımcı Mekanizmalar ve Süreçler*, Yerel Yönetimler İçin Dezavantajlı Grupların Katılımıyla İnsan Hakları Temelli Programlama Projesi, İstanbul: Türkiye Avrupa Vakfı.
- Akıllı, Hüsnüye (2004), "Ekoturizmin Sosyo Kültürel, Ekonomik, Yönetimsel ve Çevresel Etkiler Bakımından İrdelenmesi; Antalya Köprülü Kanyon Milli Parkı Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyol, Ceyhan (2011), Arhavi'nin Turizm Potansiyeli, 39. Uluslararası Arhavi Kültür ve Sanat Festivali Paneli Notları, Arhavi, Artvin.
- Akyol, Ceyhan; Güner, Sinan; Oğan, Yener; Aydın, Ekrem; Yüce, Rahime; Uluyurt, Tuncay (2014), "Kırsal Alanların Turizm Potansiyelinin Belirlenmesi-Artvin İli Arhavi İlçesi Örneği", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 18, S. 2: 249-271.
- Alataş, Mevlüt; Batan, Nevzat; Ezer, Tülay (2018), "Kamilet Vadisi (Artvin, Türkiye) ve Çevresindeki Epifitik Briyofitlerin Hayat Formları, Yaşam Stratejileri ve Ekolojik Özellikleri", *Anadolu Bryoloji Dergisi*, C. 4, S. 1: 8-16.
- Albeni, Mesut; Ogun, Utku (2005), "Antalya Turizminin Türk Turizmi İçerisindeki Yeri ve Krizlerin Antalya Turizmi Üzerindeki Etkileri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 10, S. 2: 93-112.
- Alyakut, Baver (2007), "Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, Güzin (1990), "Koruma Planlamasında İlk Aşama; Tespit ve Tescil", Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurul-tayı, 14-16 Mart, Kültür Bakanlığı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü, Ankara, Türkiye.
- Artvin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2018), Müdürlük Temmuz Brifingi.
- Artvin Valiliği (2018), *Artvin*, İl Kültür Turizm Müdürlüğü, Artvin: Artvin Valiliği.
- Aydın, Ekrem; Selvi, Murat (2012), "Kırsal Turizm Tanıtımında Yerel Paydaşların Rolü: Arhavi Örneği", *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, C. 2, S. 2: 133-144.
- Baycan, Süleyman (2017), "Yerel Yönetimler ve Turizm", 3. Turizm Şûrası, 1-3 Kasım, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara, Türkiye.
- Bozok, Düriye; Kaya, Çisem; Açıksozlü, Övgü (2014), "Alanya'nın Engelli Turizmine İlişkin Durumunun Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", 15. Ulusal Turizm Kongresi, 13-16 Kasım, Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye.
- Böhm, Anja (2008), *The SWOT Analysis*, Norderstedt: GRIN Verlag.
- Çeken, Hüseyin (2008), "Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Üzerine Teorik Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 10, S. 2: 293-306.
- Çekül (2012), *Tarihi Kentler Birliği Yayınları Kılavuz Kitapçıklar Dizisi 1*, Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı, Gaziantep: Ebat Ofset.
- Çetin, Sefa (2008), "Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'de İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma", 1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu, 23-24 Ekim, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya, Türkiye.
- Dede, O. Murat; Güremen, Lale (2010), "Yerel Yönetimlerin Turizm Sektörü İçindeki Önemi, Roller ve Görevleri", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, C. 19, S. 4: 47-61.
- Erkuş, Adnan (2009), *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gillham, Bill (2005), *Research Interviewing*, England: Open University Press.
- Güler, G. Emel (2017), "Yerel Yönetimlerin Destinasyon Markalaşmasındaki Rolü", 3. Turizm Şûrası, 1-3 Kasım, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara, Türkiye.
- Gürsoy, Sena (2006), "Merkezi İdare ve Yerel Yönetimler Açısından Bölgesel Turizm Planlaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jeffries, J. David (2007), *Governments and Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kalaycıoğlu, Ozan (2017), "Balıkesir İli Yerel Yöneticilerinin Turizme ve Balıkesir Turizm Potansiyeline Bakış Açıkları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, Niyazi (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 19. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Zekayi (2009), "Ulusal, Bölgesel ve Kırsal Kalkınmada Yerel Yönetimlerin Rolü", Ulusal Kalkınma ve Yerel Yöne-timler -1-, 19-20 Ekim, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

- Koçak, Abdullah; Arun, Özgür (2006), "İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, C. 4, S. 3: 21-28.
- Koday, Zeki; Koday, Saliha; Kaymaz, K. Çağlar (2015), "Mençuna Şelalesi'nin Sürdürülebilir Ekoturizm Planlaması Açısından Değerlendirilmesi", (Ed. Serhat Zaman; Oğün Coşkun), *Coğrafya'ya Adanmış Bir Ömür Prof. Dr. Hayati Doğanay*, Ankara: Pegem Yayıncılık: 215-237.
- Küçük, Müşerref; Güneş, Gül (2013), "Yerel Kalkınmada Bir Etken Olarak Turizm: Yerel Sivil Toplum Kuruluşlarının Görüşleri", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, C. 22, S. 4: 23-50.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2018), "Yatırım ve Genel Müdürlüğü", <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,72942/turizm-gelir-gider-ve-ortalama-harcama.html>, Erişim: (21.10.2018).
- Long, Jonathan (1994), "Local Authority Tourism Strategies - A British Appraisal", *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 5, No. 2: 17-23.
- Mil, Burak (2007), "Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme", (Ed. Atilla Yüksel; Burak Mil; Yasin Bilim), *Nitel Araştırma*, Ankara: Detay Yayıncılık: 3-26.
- Mkhonta, B. Patrick (2007), "Local Government in Swaziland: Requirements for Competent Administration in Urban Areas", Unpublished Doctoral Dissertation, Pretoria University, <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/29481/Complete.pdf?sequence=9>, Erişim: (12.08.2018).
- Özaydın, Mehmet (2016), *Artvin Ansiklopedisi Cilt 1*, İstanbul: Göksu Matbaa.
- Özçakmak, Ali İmdat (2014), *Dünden Bugüne Arhavi*, İstanbul: İSTAD Kültür Yayınları.
- Rubin, Allen; Babbie, R. Earl (2009). *Essential Research Methods for Social Work*, 2<sup>nd</sup> Ed., Boston: Cengage Learning.
- Simpson, C. Murray (2008), "Community Benefit Tourism Initiatives-A Conceptual Oxymoron?", *Tourism Management*, No. 29: 1-18.
- Şencan, Hüner (2005), *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin; Özer, M. Akif (2014), *Mahalli İdareler*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Toskay, Tunca (1983), *Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, İstanbul: Der Yayınları.
- Türkay, Oğuz (2014), *Destinasyon Yönetimi: Yönetim Bilim Bakış Açısıyla İşlevler, Yaklaşımlar ve Araçlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulusoy, Ahmet; Akdemir, Tekin (2017), *Mahalli İdareler*, 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- UNWTO (2017), "World Tourism Barometer", Volume 15, <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2017.15.3.1>, Erişim: (16.09.2018).
- UNWTO (2016), "Tourism Highlights", <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145>, Erişim: (16.09.2018).
- Visser, Gustav (2007), "Festival Tourism in Urban Africa: The Case of South Africa", (Ed. Christian M. Rogerson, Gustav Visser), *Urban Tourism in the Developing World: The South African Experience*, New Jersey: Transaction Publishers: 101-126.
- Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan (2011), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Seçkin; Bektaş, Fatih (2019), "Rekreatif Bir Etkinlik Olarak Turizm Cazibe Merkezi Ziyaretçilerinin Özçekim Motivasyonları", *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 5, S. 2: 187-204.
- Yüksel, Emrah (2016), "Kamilet Vadisi (Arhavi) Flora ve Vegetasyonu", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Artvin Çoruh Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

## Extended Summary

### A Research on Local Administrators' Thoughts about Region Tourism: Artvin - Arhavi Example

There are many influential actors in the tourism industry. Local governments are among the most important of these actors. Local governments have an important position within the industry in terms of protecting the interests of institutions and organizations operating within the industry and being the best known locals. Local contributors to the industry in creating local-scale tourism products such as raising tourism awareness in the region, diversifying tourism, improving infrastructure and superstructure services, focusing on promotion and marketing activities, increasing qualified workforce and service quality, local handicrafts, organic food, giftware production. Administrations play a participatory role in the development of tourism on a local scale. Within the framework of today's management approach, the tourism industry has become an area especially attracted by local governments. There are many studies conducted by local administrators in tourism, which have a direct impact on local development, both in cooperation with their own institutions and with other institutions. The promotion and communication issues related to tourism, which are supported by different disciplines such as culture, art, sports, education, environment and health, take place effectively with the support of other institutions. In addition, the success of services in areas such as education, health, sports, culture and tourism, which concern an entire region, depends on the participation of all stakeholders.

When the tourism-themed studies for the Arhavi destination are examined in the national and international literature, the views, thoughts and evaluations of the local administrators in the region, and the contributions of the institutions they work in, are also emphasized on what can be done for the development of the regional tourism. On the other hand, there are not many studies on the field and subject of research in national and international literature. The fact that there are few studies about determining the local administrators' point of view towards the tourism industry and the issues that can be done about the development of the regional tourism, and the fact that there has not been any study related to the research subject in the Arhavi destination reveals the original aspects of the research.

As a research area, 80 km from the districts of Artvin, which has been observed in recent years, as well as the development of the local government and the provincial tourism industry, has developed. Arhavi district was selected and local administrators working in the district were preferred as participants. In the research, the opinions of local administrators in Arhavi district, which is determined as the study area, were taken about tourism, their thoughts were evaluated, the functions of themselves and the institutions they work in in district tourism were emphasized, and their suggestions for developing tourism in the destination were included. In the study, the maximum diversity sampling method, which is one of the purposeful sampling methods in qualitative research, was used. Local administrators to whom interviews were conducted; district governor, mayor, chief of police, youth services and sports manager, head of chamber of commerce and industry, head of shopkeepers and craftsmen, head of folklore culture and tourism association, head of nature conservation highland tourism development association, head of vocational school, local newspaper owner, profession consists of the director of the school, vice principal and vocational school tourism and travel services program coordinator.

Managers serving locally in a touristic region must keep up with the needs of tourism movements, whether or not they are related to the tourism industry. As a result of the evaluations, although it is seen that tourism has an important place in the economy of Arhavi district among the common ideas of all participants, it has been determined as the common opinion of the participants that the necessary steps have not yet been taken and the plans have not been realized in this direction. According to the opinions of the participants, the insufficiency of the available facilities and the incomplete infrastructure and superstructure works reduce the tourism activities that may take place in the district, and shorten the stay of the domestic and foreign tourists in the district. Stating that the Arhavi destination has a lot of blue and green in the Eastern Black Sea Region, the participants emphasize that the county has untouched nature, historical structures waiting to be discovered, and attractions that can attract people who can come from outside thanks to its current touristic and cultural values.

Although the people living in Arhavi district mostly cover their livelihoods from tea agriculture, hazelnut and kiwi cultivation is one of the earning gates of the district people. It is possible to add the tourism industry to these sources of income, especially in the last decade. Besides the natural, cultural, historical and touristic values it possesses, the proximity to Sarp Border Gate, which serves between Georgia and our country, factors such as curiosity and interest in the Eastern Black Sea Region throughout the country make Arhavi district one of the important destinations in the tourism of the region.

It is seen that the Arhavi destination has been added to the national and international tour programs made especially for the Eastern Black Sea Region in recent years. Local administrators, who agree that their respective destination should be included in these activities frequently with more introductory activities, state that the virgin geography, nature, culture and local values of the district come to the fore when they analyze the strengths of the Arhavi district. According to destination local administrators, factors such as insufficiency of tourism enterprises, inability to benefit from sea tourism, and geographical conditions are among the weaknesses of district tourism. While the values such as Mençuna Waterfall, Çifteköprü, Ciha Castle, Kamilet Valley, International Arhavi Culture and Art Festival, Arhavi plateaus and villages in the district stand out as opportunities for tourism in terms of tourism, lack of tourism awareness and lack of qualified workforce are considered as a threat for district tourism attract.

It is the common idea of local administrators that the Arhavi destination will be an effective tourism and attraction center of the Eastern Black Sea in the coming years. Arhavi district, is one of the destinations which has many values in terms of alternative tourism types such as botanic tourism, ecotourism, gastronomy tourism, sports tourism, youth tourism, rural tourism, third age tourism, winter tourism, camping and caravan tourism, festival tourism, cultural tourism, stands out in terms of regional tourism. The important thing is to be able to promote and market these values locally, regionally, nationally and even internationally in a planned and programmed way. Local administrators have important jobs in this regard. The positive and good thoughts and intentions of local administrators participating in our research are important issues for the future of Arhavi destination.





## Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi<sup>1</sup>

Gamze Macit<sup>2</sup>

Ramazan Erdem<sup>3</sup>

### Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

#### Öz

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır. Araştırmanın evreni Burdur İl Merkezindeki kamu kurumlarında görev yapmakta olan çalışanlardan oluşmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış olup, yapılan uygulama sonucunda 831 anket değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Buna göre klan ve adhokrazi kültürleri ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde, hiyerarşi kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde, pazar kültürü ile prososyal eğilime dayalı sessizlik arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Rekabetçi Değerler Modeli, Örgütsel Sessizlik

### The Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Silence

#### Abstract

The purpose of this research is to explain the relationship between organizational culture and organizational silence. The universe of the research consists of the employees working in the public institutions in Burdur city center. Survey method is used for data collection and 831 questionnaires are evaluated and obtained data are analyzed. Correlation analysis is used to determine the relationship between organizational culture and organizational silence dimensions included in the research model. As result of research, it is found that there is negative and very low level of relationship between the clan and adhocracy cultures and silence from the lack of confidence in senior management, positive and very low level relationship between the hierarchy culture and silence from lack of confidence in senior management, positive and a very low level of relationship between market culture and tendency towards prosocial behavior based silence.

**Keywords:** Organizational Culture, Competing Values Framework, Organizational Silence

### 1. Giriş

Teknolojinin gelişmesi ile birçok sorunun üstesinden gelinebileceği düşünülse de örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duyulan en önemli faktör insandır ve örgütü çalışanlarından bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. Örgüt ile çalışanlar arasındaki uyumu sağlayacak davranış biçimlerinin geliştirilebilmesi için, çalışanların her koşulda kendilerini ifade edebilecekleri ve her koşulda söz sahibi olabilecekleri bir örgüt kültürünün oluşturulması, olumsuz durumlar karşısında bile çalışanların fikir ve düşüncelerini korkusuzca ifade edebilmelerine imkân tanınması gerekmektedir. Örgütsel sessizliği destekleyen bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan sessizliğin örgüt kültürüne

<sup>1</sup> Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Ramazan Erdem danışmanlığında Gamze Macit tarafından "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" ismiyle tamamlanarak 20.06.2017 tarihinde savunulan doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr., Burdur Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, gamzemacit@hotmail.com, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0001-6003-8738>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, ramazanerdem@sdu.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0002-5986-8280>

yerleşmesi kaçınılmaz bir durumdur. Örgütlerin bilgilerini ve düşüncelerini paylaşmaktan ve risk almaktan korkmayan çalışanlara ihtiyacı vardır.

Çalışanların konuşmayı ya da sessizliği tercih etmesi örgüt kültürünün bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Çalışanların örgütsel davranışları, hâkim örgüt kültürünün bir sonucu olarak ele alındığında, sessizlik davranışının da kültürel bağlamda değişiklikler göstermesi beklenmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 25).

Örgütlerde yaygın olarak görülen, endişe verici bir durum olan ve bir “tepki” göstergesi olarak kabul edilen örgütsel sessizlik kavramı son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel sessizlik, örgütler kadar çalışanları da olumsuz etkileyebilen bir süreçtir ve çalışanların açıkça konuşmayı ya da sessizliği tercih etmeleri örgüt kültürü ile yakından ilgilidir. Örgüt kültürü, örgütsel sessizliğin başlıca nedenleri arasındadır ve çalışanların sessizlik tercihlerinin örgütlerdeki kültürel değerler açısından ele alınması önemlidir.

Literatürde örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik konularını ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Premeaux ve Bedian (2003) sessizlik ile kendine güven, kontrol odağı ve kendini izleme davranışının ilişkisini, Aşkun vd. (2010) sessizlik ve güç mesafesi arasındaki ilişkiyi, Erenler (2010) tepe yönetimin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının, duyuşsal ve zorunlu bağlılığın çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığını, Özen Kutunis ve Karakiraz (2012) ve Karakiraz (2012) işgören sessizliği ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı, bireycilik ve toplulukçuluk) arasındaki ilişkiyi, Tiktaş (2012) örgütsel kültür, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi, Ruçlar (2013) öğretim elemanlarının demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü (güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü) algıları arasındaki ilişkiyi, Aktaş ve Şimşek (2014) örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimi, Çaloğlu (2014) örgütsel sessizlik ile Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki ilişkiyi, Radmard ve Ardakani (2014) örgütsel bağlılığın aracılığı ile örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 119). Acaray ve Şevik (2016) tarafından yapılan araştırmada, güç mesafesi ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Acaray vd. (2015) ile Çavuşoğlu ve Köse (2016) tarafından yapılan araştırmalarda ise rekabetçi değerler modelindeki dört kültür tipinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, rekabetçi değerler modelindeki örgüt tipleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmaların sayısı oldukça azdır. Literatürdeki bu boşluktan hareketle, bu araştırmada, hangi örgüt kültürü tipinde hangi örgütsel sessizlik türünün görüldüğü sorusundan yola çıkılarak, farklı özellikteki yapıları ayırt etmeye ve zıt özelliklerin değerlendirilmesine imkân tanıyan ve en çok kullanılan örgüt kültürü modellerinden olan rekabetçi değerler modelindeki örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin örgütsel düzeyde belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgüt Kültürü**

Literatürde çeşitli şekillerde örgüt kültürü tanımları yapıldığı görülmektedir. Örgüt kültürü örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler vasıtasıyla somutlaşarak kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin davranış, tutum ve kararlarını biçimlendiren, simgeler yardımı ile öğrenilen ve nesilden nesile aktarılan ortak değerler, inançlar ve normlar bütünüdür (Ataman Unutkan, 1995: 40, Dinçer, 1998: 348).

Örgüt kültürü, belirli bir grubun, dış adaptasyon ve içsel bütünleşme sorunları ile başa çıkma amacıyla geliştirdikleri varsayımlardır (Schein, 1983: 1-2). Deshpande ve Webster (1989)'a göre ise örgüt kültürü, kişinin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer, yargılar ve inançlar düzenidir (Eren, 2000: 119).

Örgüt kültürü, örgütlerin hayatta kalmalarında önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü, birçok disiplinden kavramlar, modeller ve yöntemler alıp kullanan, birden fazla bilim dalıyla ilgili olan ve farklı disiplinlerin keşişiminden oluşan bir araştırma alanıdır (Can vd., 2006: 427).

## 2.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Bazı yazarlar mükemmellik yaklaşımı ile tek ve en iyi kültür arayışında iken (Peters ve Waterman, 1982) bazı yazarlar ise farklı kültür türlerini açıklayan kültür tipolojileri geliştirmişlerdir. Her örgütün farklı bir kültür yapısı vardır ancak benzer özellikler taşıyan örgüt kültürlerini bir araya toplayarak belirli modellerin oluşturulması oldukça faydalı ve gereklidir (Ataman Unutkan, 1995: 56). Kültürler arasındaki farklılıkların nedenlerine ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Kültür kavramını "ortak zihinsel programlama" olarak tanımlayan Hofstede (1980), araştırmasında, farklı kültürlerle ait insanların nasıl ve nelerden etkilendiğini anlamaya yardımcı olabilecek dört boyut belirlemiştir. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve toplulukçuluk, erkeklik ve dişilik kültür boyutlarıdır.

Örgüt kültüründe sosyal değerlerin katkıları üzerinde duran Parsons'un örgüt kültürü modelinde; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık olmak üzere dört işlev bulunmaktadır ve Parsons her sosyal sistemde bu işlevlerin bulunması gerektiğini savunmaktadır. Parsons'un örgüt kültürü modelinde kültürel değerler önemli araçlardır ve bu değerler aracılığı ile örgütler hızlı değişimlere ve gelişmelere ayak uydurabilir. Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerleri teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve dini değerler şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Akt. Eren, 2000: 126-128; Özkalp ve Kirel, 2003: 150-151).

Deal ve Kennedy (1982)'nin örgüt kültürü modelinde daha çok örgüt dışı çevresel faktörlerin kültür üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Bu modelde, çevre ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiler iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültürel tip olarak açıklanmaktadır. Örgütün faaliyetleri ile ilişkili olarak alınan risk derecesi ve başarılı kararlar ya da stratejilerde geribildirime göre şekillenen kültür tipleri sert adam/maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür (Eren, 2000: 136; Deal ve Kennedy, 1982: 107-112).

Japon ve Amerikan yönetim tarzları arasındaki büyük farklılıkları vurgulayan ve karşılaştırmalı olarak inceleyen William Ouchi (1981)'ye göre insanlar, aynı koşullarda benzer tepkiler göstermektedir ancak her kültür, kendi üyeleri için bir başka kültürden çok farklı koşullar oluşturmaktadır (Eren, 2000: 142). Ouchi (1981), "Z" Kültürü Modeli ile örgüt kültürünü "Japon Örgütlerindeki Görünüm", "Amerikan Z Tipi Örgütlerindeki Görünüm" ve "Tipik Amerikan Örgütlerindeki Görünüm" olmak üzere üç ayrı grupta toplayarak incelemiştir ve yedi temel ölçütten yola çıkarak bu üç kültür tipini kıyaslamıştır (Moorhead and Griffin, 1989; Akt. Özkalp ve Kirel, 2003: 169).

Literatürde yaygın olarak kullanılan diğer bir örgüt kültürü modeli ise, örgütün kültürel profilini daha net ortaya koyması nedeniyle araştırma kapsamında örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemede kullanılan Cameron ve Quinn'in (1983) rekabetçi değerler modelidir ve bu modele ait bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

### 2.2.1. Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli, bir değerlendirme ve ölçüm aracını da içermesi nedeniyle, kültürle ilgili sınıflandırmalar içerisinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Acaray vd., 2015: 142). Hem farklı özellikteki yapıları ayırt etmeye hem de zıt özelliklerin değerlendirilmesine imkân tanıyan rekabetçi değerler modeli, bir örgütün mevcut veya sahip olmak istediği kültürel profilini ortaya koyan, böylece kültürel değişimi amaçlayan yöneticilere yol gösterici özelliği olan bir örgüt kültürü modelidir (Hooijberg ve Petrock, 1993). Bu çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için, farklı özellikteki yapıları ayırt etme imkânı vermesi ve zıt özelliklerin varlığının değerlendirilmesine olanak tanınması nedeniyle rekabetçi değerler modelindeki örgüt kültürü tiplerinden faydalanılmıştır.

Cameron ve Quinn (1983), rekabetçi değerler adını verdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyerek, örgüt kültürü ve bu kültürün örgütsel başarı veya etkinliğe olan etkilerini araştırmışlardır. Cameron ve Quinn (1983), geliştirdikleri dört basamaklı örgütsel hayat döngüsü modelinde her basamaktaki örgütleri belirgin birkaç özellikleri ile ayrı ayrı tanımlamışlardır (Akt. Eren, 2000: 131, Erdem vd., 2010: 77). Rekabetçi değerler modeli, dört kadranı tanımlayan iki eksene sahiptir. İlk eksen istikrar, düzen ve kontrolü vurgulayan ölçütlerden esneklik, takdir yetkisi ve dinamizm etkililik ölçütlerini ayırt etmektedir. İkinci eksen, iç yönelim, bütünleşme ve birliği vurgulayan etkinlik ölçütlerini dış yönelim, farklılaşma ve rekabeti vurgulayan ölçütlerden ayırmaktadır. Üst sol kadrana iç odaklanmaya ve organik süreçlere, sağ üst kadrana dış odaklanmaya ve organik süreçlere, sol alt kadrana iç odaklanmaya ve mekanik süreçlere, sağ alt kadrana ise dış odaklanmaya ve mekanik süreçlere odaklanmaktadır. Her kadranda rakip veya zıt örgüt kültürü tiplerinin yer alması nedeniyle bu modele "*Rekabetçi Değerler Modeli*" adı verilmiştir. Her kadranın temel varsayımları, yönelimleri ve değerleri vardır ve bu nedenle her kadrana kültürel bir tip olarak tanımlanmıştır (Cameron ve Quinn, 2011: 38-41). Rekabetçi değerler modelini tanımlayan iki eksenin birbirleriyle olan ilişkileri Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1. Rekabetçi Değerler Modelinin Boyutları



Kaynak: (Cameron ve Quinn, 2011: 39)

Cameron ve Quinn'in (2011) örgüt kültürü modelinde, iki boyuttan ortaya çıkan kültür tipleri klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere dört boyuta ayrılmıştır.

#### **2.2.1.1. Klan Kültürü (İş Birliğine Dayalı Kültür)**

Aile tipi bir örgüte benzerliği nedeniyle klan olarak adlandırılan bu örgüt kültürü tipinde, hiyerarşilerin kuralları ve prosedürleri ya da pazarların rekabetçi kâr merkezleri yerine, takım çalışması, çalışan katılım programları ve örgütsel bağlılık önem kazanır (Cameron ve Quinn, 2011: 46-48). Klan kültüründe örgüt, çevresel değişimlere karşı hızlı tepki verebilme yeteneği sağlayan informal mekanizmalar ile kontrol edilir ve formalizasyon oldukça düşüktür. Çalışanların davranışlarına yön veren örgütsel gelenekler vardır ve bu nedenle klan kültüründe örgütsel uyumu bozan kişiler dışlanmakta ve cezalandırılmaktadır (Erdem, 2007b: 111).

#### **2.2.1.2. Adhokrazi Kültürü (Girişimci Kültür)**

Yirmi birinci yüzyılın örgütsel dünyasını giderek daha fazla simgeleyen, dışsallığa, rekabet ve farklılaşmaya odaklanan, esnek yapı ve süreçlere önem veren, hiperaktif ve her geçen gün hızlanan koşullara en hızlı tepkiyi veren örgüt kültürü tipi adhokrazi kültürüdür. Hiyerarşi ya da pazar kültürlerinin aksine, adhokratik örgütlerde bir otorite ya da güç ilişkisi bulunmamaktadır. Sorunun ne olduğuna bağlı olarak, güç bireyden bireye veya ekipten ekibe değişmektedir. Bireysellik, risk alma ve geleceği ön plana çıkarmanın önemi yüksektir (Cameron ve Quinn, 2011: 49-51).

#### **2.2.1.3. Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü**

Hiyerarşi kültürünün egemen olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini güven içinde hissedebilmek için belirsiz durumlardan kaçınırlar ve değişim politikalarına ihtiyatla yaklaşırlar (Erdem, 2007b: 111). Düzen ve kuralların önemli olduğu hiyerarşi kültüründe bulunan katı hiyerarşik yapı insiyatif kullanma ve karar verme alışkanlığı kazanmayı önlemektedir. Yukarıdan aşağıya emir verme, aşağıdan yukarıya ise sorumluluk aktarma geleneği yerleşik bir tutumdur. Hiyerarşik kademelerin fazlalığı astlar ile üstler arasındaki iletişimsizliği arttırarak, astların şikâyetlerinin ve isteklerinin üst kademelere iletilirken hiyerarşik kademelerde kaybolmasına ya da değişikliğe uğramasına neden olmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru akışta bilgi kademelerden geçtikçe abartılmakta, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise bilgi değerini kaybetmekte, anlam kayması, öneminin azalması, vurgunun yer değiştirmesi gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Aytaç, 2007: 166).

#### **2.2.1.4. Pazar (Rekabet) Kültürü**

Bir pazarın kendisi olarak işlev gören örgüt tipi olan pazar kültürü, pazarlama işleviyle veya piyasadaki tüketicilerle eş anlamlı değildir (Cameron ve Quinn, 2011: 43-46). Pazar kültüründe somut başarılar elde etmek, kazanma duygusu ve rekabetçilik ön plana çıkarken, diğer taraftan pazar kültürü biçimselleşme ve durağanlık özelliklerine de sahiptir (Erdem, 2007a: 73). Pazar kültürü, sonuç odaklıdır ve örgütü bir arada tutan kazanma amacıdır. Uzun vadeli kaygı, rekabetçi eylemlerde amaç ve hedeflere ulaşmaktır. Pazar payını arttırmak, rekabette öne geçmek ve pazar liderliğini sağlamak önemlidir (Cameron ve Quinn, 2011: 46).

### **2.3. Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel sessizlik konusunda önemli çalışmaları bulunan Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt ile ilgili konu veya problemlerle ilgili düşünce, görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmeyerek, bunları kendilerine saklamasıdır (706-707). Pinder ve Harlos'a

(2001:334) göre ise, adaletsizliğe karşı bir tepki olarak ortaya çıkan örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin örgütsel koşullar ile ilgili duygusal, davranışsal ve bilişsel değerlendirmelerini, içinde bulunulan durumu etkileyebilecek veya düzeltebilecek kişilere bilerek ve isteyerek söylememesidir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların işleri ile ilgili teknik ve davranışsal sorunlar hakkındaki bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyerek sessiz kalmayı tercih etmeleridir (Çakıcı, 2010: 10). Kavram ilk başta iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da, aslında etkili bir iletişim tarzıdır. Çünkü çalışanlar sessiz kalarak birçok konuda çalışma arkadaşlarına, yöneticilere, örgüte çeşitli mesajlar iletmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009: 303).

Çalışanların büyük çoğunluğu, diğer çalışanların önerilerine rıza gösteren bir tutum sergileyerek örgütün fikirlerine uyum gösterirler. Dolayısıyla tüm bu durumlar çerçevesinde çalışanların gösterdikleri bu tip davranışlar, örgütsel sessizlik kavramı ile yerini bulmaktadır (Taşkıran, 2011: 69).

Örgütsel sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin iki sebebi vardır. Bunlardan ilki, sessizliğin "konuşmanın noksanlığı" olarak görülmesi ve dikkat çekmemesidir. İkincisi ise, daha açık ve görünür bir davranışa göre, bu davranış eksikliğinin araştırılmasının daha zor olmasıdır (Van Dyne vd., 2003:1363-1364). Örgütsel sessizliğin kendi içinde çelişkili, sübjektif ve karmaşık bir yapısı vardır fakat bu karmaşıklık ve irrasyonelliğin içinde kendine has bir ahengi ve sınırlı bir rasyonelliği bulunmaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016: 72).

#### **2.4. Örgütsel Sessizlik Türleri**

Çalışanların kasıtlı olarak görüş, bilgi ve düşüncelerini kendilerine saklamaları sonucunda ortaya çıkan örgütsel sessizlik, kimi zaman diğer kişilerin görüşlerine uyum sağlamak, kimi zaman da kendini ya da başkalarını koruma düşüncesi ile sessiz kalmak gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Taşkıran, 2011: 76). Sessizlik, kişinin aktif olarak iletişim kurmaması olarak düşünülse de sessizlik yalnızca sesten yoksun olmak değildir, çalışanların fikirleri, bilgileri ve görüşleri olmasına rağmen, bu bilgileri, görüşleri ve fikirleri bilinçli olarak ifade etmemeyi seçme durumudur. Farklı sessizlik biçimleri, farklı güdüler tarafından yönlendirilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1366).

Van Dyne vd.'nin (2003) çalışmasında örgütsel sessizlik türleri; kabullenici, savunma (korunma) amaçlı ve koruma amaçlı (örgüt yararına/ prososyal) sessizlik olarak üç başlık altında toplanmıştır. Alparslan vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada ise; üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik, üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik, ilişkileri bozmamaya dayalı sessizlik, prososyal eğilime dayalı sessizlik, kabullenici ve uysal eğilimden kaynaklanan sessizlik olarak sınıflandırılmıştır. Daha detaylı ve toplumumuza daha uygun olması nedeniyle, bu araştırma kapsamında Alparslan vd. (2015) tarafından yapılan sınıflandırmadan faydalanılmıştır.

##### **2.4.1. Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik, çalışanların mevcut duruma razı olup, işsiz kalmama veya terfi edebilmek gibi amaçlar doğrultusunda, görüş, bilgi ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınarak pasif bir davranış sergilemeleridir. Kabullenici sessizlikte uysallık ve itaat ön plandadır (Van Dyne vd., 2003: 1366; Öztürk ve Cevher, 2016: 74).

Kabullenici sessizlik kavramının bir parçası olan çalışan itaati, örgütün mevcut şartlarını ve içinde bulunulan durumu sorgulamaksızın kabul etmeyi ve diğer seçeneklerin sınırlılığını ifade

etmektedir. İtaatkâr ve uysal çalışanlar içinde buldukları durumları normal olarak kabul ederler ve koşulları olduğu gibi kabul etmek onlara güven verdiği için, mevcut koşulları değiştirmeye çalışmazlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Kabullenici sessizlikte, bilgi sahibi olmasına rağmen bireylerin iletişim kurmaktan kaçınma davranışı ön plana çıkmaktadır (Özgen ve Süregevil, 2009: 311).

#### **2.4.1.1. Üst Yönetime Güvensizlikten Kaynaklanan Sessizlik**

Örgütsel sessizliğin temelinde yatan önemli faktörlerden biri, yöneticilerin çoğu zaman çalışanlar ve yönetimin doğası hakkındaki örtük inançlarıdır. Bu inançlardan ilki, çalışanların kendi çıkarlarını düşünen, tembel ve güvenilmez kişiler olduklarıdır. Diğer bir inanç ise, örgütün yararı için en iyi olanı yöneticilerin bileceği inancıdır. Bu inanç yöneticilerin çalışanları “ekonomik insan” olarak düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar bencil ve çalışmaktan kaçınıyorlarsa, muhtemelen örgüt için neyin en iyi olduğunu bilemeyeceklerdir. Son inanç ise, örgüt içinde birlik, anlaşma ve uzlaşmanın olmasının, örgütün sağlıklı olduğunun bir göstergesi olduğu, aksine örgüt içerisindeki uyuşmazlığın ve muhalefetin ise tehlikeli ve kaçınılması gereken bir durum olduğu yönündeki inançtır (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710; Durak, 2012: 68). Yöneticilerin inanç ve varsayımları, hem onların davranışlarını ve tercihlerini hem de çalışanları etkiler. Örneğin yöneticiler, çalışanların iş yapmaktan kaçındıklarını varsayarak kontrol mekanizmaları kurarlar. Yönetimin kendilerine güvenmediğini fark eden çalışanlar ise yönetime karşı tavır alarak, sistemlerde boşluklar bulmaya çalışır. Çalışanların bu tepkisi de yöneticilerin ilk inançlarını güçlendirerek bilgi akışını zorlaştıran örgüt yapısı inşa etmesine neden olur (Morrison ve Milliken, 2000: 712-713). Yöneticilerin, çalışanları bencil ve güvenilmez bulmaları, yöneticiler ile çalışanlar arasında güven eksikliğine neden olabilmektedir. Konuşmaları durumunda, üst yönetimin gözüne batmak ve sorun çıkaran biri olarak algılanmak istemeyen, üst yönetimin hakkaniyetine güvenmeyen, konuşmasının bir yarar sağlamayacağını düşünen ve konuşması durumunda üst yönetimin arkasında durmayacağını ve sessiz çalışmanı sevdiğini bilen çalışanlar örgütsel sessizliği tercih edebilecektir.

#### **2.4.1.2. Kabullenici ve Uysal Eğilimden Kaynaklanan Sessizlik**

Örgüt ortamlarında sessizliği ve sesi anlamada esas teşkil eden temel süreç “yayıma” fikridir. Başka bir deyişle, bir konuda sessizlik olarak başlayan şey, bir dizi konunun sessizliği için yayılabilir ve bir konu hakkındaki sessizlik, diğer konularda da sessizliğin artmasına neden olur. Özellikle kişisel önemi olan bir konudaki sessizlik yayılabilir, çünkü bir kişinin örgütteki diğer insanlarla olan bağlarının gücünü etkiler, diğerlerinden bilinçli olarak bilgi kesintisi ile bağlar zayıflar, bu zayıflamış bağlar, güven düzeyinde bir bozulma ve diğer konularda konuşma ihtimalinin azalmasına neden olur (Milliken ve Morrison, 2003: 1564). Koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olan ve uysal bir kişiliğe sahip çalışanlar; üst yönetime duydukları saygıdan, üst yönetim ile aralarını bozmamak için, uysal ve sessiz bir yapıları olması, azınlıkta olduklarını düşünmeleri, haklıyken haksız duruma düşmekten korktukları için ya da yasal haklarının yetersiz olması gibi nedenlerle sessiz kalabilmektedirler.

#### **2.4.2. Savunma (Korunma) Amaçlı Sessizlik**

Savunma amaçlı sessizlik, kendini dış tehlikelerden korumak amacıyla, görüş, bilgi ve düşüncelerini güvence hissi ile kasıtlı olarak kendine saklanmasıdır. Kabullenici sessizliğin aksine, kendini savunma güdüsü ile ortaya çıkan savunma amaçlı sessizlik; endişe ve korku temeline dayanan, kendini dış tehditlerden korumak için tasarlanmış kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Alter-



natiflerin farkında olan ve korku unsuru ile bu davranışı bilinçli olarak gösteren çalışanlar, sessizliği belli bir zaman diliminde en iyi kişisel strateji olarak düşünmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1367). Bilinçli bir risk değerlendirmesine dayandığı ve dışsal tehditlerden kendini koruma niyeti taşıdığı için daha proaktiftir (Çakıcı, 2010: 33). Çalışanlar korkuya dayalı olarak, sorunlar hakkındaki bilgileri saklı tutmayı ya da kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmeyi ve kendini korumak için kişisel hataları gizlemeyi tercih edebilirler. Farklı görüş ve fikirlerini yöneticilere iletmeleri durumunda faydadan çok zarar görebileceğini düşünmeleri nedeniyle güvenlik ihtiyacı ön plana çıkmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1367).

#### **2.4.2.1. Üst Yönetimin Tepkisinden Kaynaklanan Sessizlik**

Narsist kişilik özellikleri sergileyen yöneticilerde sık sık karşılaşılan bir durum olarak, yöneticilerin çalışanlardan gelecek fikirlere değer vermeme ve dikkate almama davranışları sonucunda çalışanlar sessizliği tercih edebilecektir (Öztürk ve Cevher, 2016: 73). Astlardan gelen bilgilere ve görüşlere kapalı, açıkça konuşmayı desteklemeyen ve sorun bildirenlere olumsuz tepkiler veren bir yönetim anlayışı sergileyen, açıkça konuşanları ödüllendirmeyerek gizli veya açık şekilde cezalandıran üst yönetim; örgütsel sessizliği destekleyen bir örgütsel ortam oluşmasına neden olabilirler. Sıkı kontrol mekanizmaları, merkezileşme, dikey hiyerarşik yapı, yukarı doğru iletişim mekanizmalarının eksikliği gibi uygulamalar, çalışanlar arasında, sorunlar hakkında konuşmanın anlamsız ve riskli olduğu algısının paylaşılmasına yol açabileceği gibi yöneticilere güven duyulmasını da engelleyebilir (Çakıcı, 2010: 29-30).

Geçmişte fikirlerini ifade ederken olumsuz tepkilerle karşılaşan çalışanlar zamanla örgütsel sessizliği tercih edebilmektedir. Çalışanlar; çalıştıkları birimin değiştirilmesi ya da işlerinin zorlaştırılmasından, dışlanmaktan, olayların büyümesinden, üst yönetimin sert tavrından çekinmelerinden, işlerine son verilme ihtimalinden dolayı sessiz kalabilmektedir.

#### **2.4.3. Koruma Amaçlı (Örgüt Yararına/ Prososyal) Sessizlik**

Van Dyne ve diğerleri (2003: 1368) tarafından literatüre eklenen, fedakârlık ve iş birliği temelinde, örgüt ya da diğer çalışanları korumak amacıyla işle ilgili görüş, bilgi ve düşüncelerin saklı tutulması olarak tanımlanabilen koruma amaçlı sessizlik iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Koruma amaçlı sessizliğin temelinde yer alan iki unsurdan ilki çalışanların örgütü koruma güdüsü ile sessizliği tercih etmesi, ikincisi ise diğer çalışanları koruma güdüsü ile hareket etmesidir (Brinsfield, 2009: 146). Koruma amaçlı sessizlik başkalarına odaklanan kasıtlı, proaktif ve örgüt tarafından zorunlu tutulmayan, isteğe bağlı bir davranış olup, savunma amaçlı sessizliğe benzer şekilde bilinçli bir karar üzerine kuruludur. Savunma amaçlı sessizliğin aksine, koruma amaçlı sessizlik başkaları için endişelenildiği ve diğer insanların yararı düşünüldüğü için tercih edilen bir davranıştır (Van Dyne vd., 2003: 1368). Çalışanların koruma amaçlı sessizliği tercih etmesindeki amaç, örgüt, çalışma arkadaşları ve çevrelerinin iyiliği ve geleceği gibi konularda sessizliklerini koruyarak, düşüncelerini örgütün devamlılığını sağlaması için dile getirmemesidir (Öztürk ve Cevher, 2016: 74).

Bireysellik değerleri yüksek batı toplumlarına kıyasla, ülkemiz gibi toplulukçu değerleri yüksek toplumlarda koruma amaçlı sessizlik daha yaygın olarak görülmektedir (Durak, 2012: 57).

#### **2.4.3.1. İlişkileri Bozmamaya Dayalı Sessizlik**

Çalışanlar örgüt içindeki dayanışmayı, birlik ve beraberliği bozmamak adına muhalif görüşlerini açıklamaktan kaçınabilir, arkadaşını korumak adına onun işteki yetersizliği konusunda sessiz kalabilir (Çakıcı, 2010: 34). Çalışanlar “kol kırılır yen içinde kalır” düşüncesi ile hareket ede-

rek; çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin bozulmaması, çalışanlar arasında kötü bir imaja sahip olmamak, yöneticiler ile arasını bozmamak, iş ortamında huzursuzluk oluşmaması ya da yanlış anlaşılacaklarını düşündükleri için sessiz kalabilmektedirler.

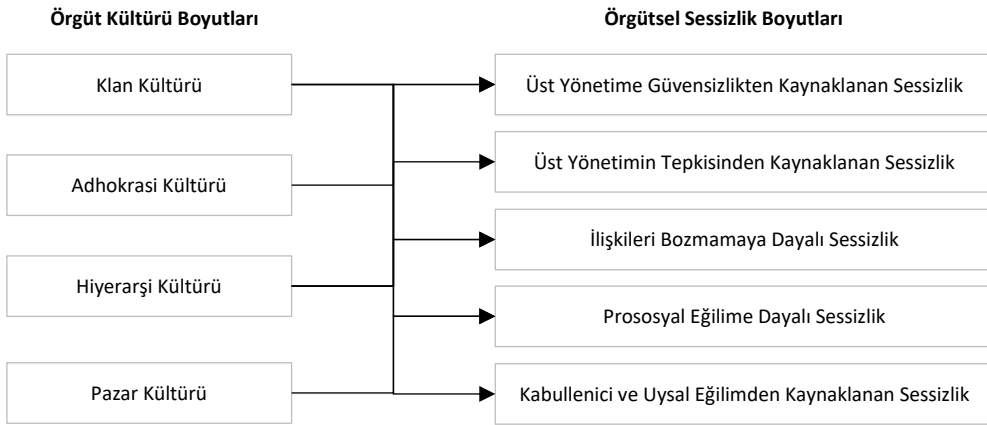
### 2.4.3.2. Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik

Çalışanlar, örgüt aleyhine kullanılabilecek özel bir bilgiyi örgütü korumak amacıyla dile getirmeyebilir (Çakıcı, 2010: 34). Türk çalışanların kendilerini ait hissettikleri örgütlerin varlığını ve uyumunu devam ettirme kaygıları bulunmaktadır. Türk çalışanlar için örgütten ayrılmamak sadece bireysel bir karar değildir, örgüt içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, örgüt için kendinden fedakârlık etmek çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Wasti, 2000: 205). Çalışanlar, çalışma arkadaşlarını yönetime şikâyet eder duruma düşmemek, onları korumak ve zor durumda bırakmamak, iş yerinde negatif bir enerji oluşturmamak, iş yerinde olması gereken disiplini bozmamak, çalışma arkadaşlarına laf gelmesini önlemek amacıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

### 3. Hipotez Geliştirme

Araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır ve bu doğrultuda önceki bölümlerde sunulmuş olan literatüre bağlı olarak, Şekil.2'de yer alan teorik model oluşturulmuştur.

Şekil 2. Araştırmanın Teorik Modeli



Oluşturulan teorik modele göre, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olabileceği varsayılarak şu hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Klan kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Klan kültürü ile üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Klan kültürü ile ilişkileri bozmamaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Klan kültürü ile prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Klan kültürü ile kabullenici ve uysal eğilimden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Adhokrasi kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Adhokrasi kültürü ile üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Adhokrasi kültürü ile ilişkileri bozmamaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Adhokrasi kültürü ile prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Adhokrasi kültürü ile kabullenici ve uysal eğilimden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Hiyerarşi kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Hiyerarşi kültürü ile üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Hiyerarşi kültürü ile ilişkileri bozmamaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Hiyerarşi kültürü ile prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15: Hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve uysal eğilimden kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16: Pazar kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17: Pazar kültürü ile üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H18: Pazar kültürü ile ilişkileri bozmamaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H19: Pazar kültürü ile prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H20: Pazar kültürü ile kabullenici ve uysal eğilimden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **4. Araştırmanın Metodolojisi**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır ve bu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olduğu varsayımı sınamıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntem ve tekniklerinden faydalanılmış ve ihtiyaç duyulan verileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu, çalışanlarla ilgili bilgileri, çalışanların örgüt kültürü değerlendirmeleri ve çalışanların sessiz kalma nedenleri ile ilgili soruları kapsayan üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde, demografik bilgileri belirlemeye yönelik sekiz soru bulunmaktadır. Bu sorular ile katılımcıların; yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma yılı, unvanı ve hangi kurumda çalışmakta oldukları ile ilgili verilere ulaşılması amaçlanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümü, Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modeli esas alınarak Deshpande ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ölçek, klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar kültürlerini belirlemeye yönelik ve daha önce Erdem (2007a)'in çalışmasında da kullanılan 16 ifadeden oluşmaktadır. Ankette, dört örgüt kültürü (klan, hiyerarşi, adhokrası ve pazar) tipinin her biri için dörder ifade bulunmaktadır. Çalışanlardan, kurumlarını yakından tanımlayan ifadelere daha fazla, kurumlarıyla az ilgili olan ifadelere daha az olmak üzere 100 puanı dört örgüt kültürü tipini temsil eden ifadelere dağıtmaları istenmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde, Alparşlan ve diğerleri (2015) tarafından sessiz kalma nedenlerini ortaya çıkarmak ve ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik, üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik, ilişkileri bozmamaya dayalı sessizlik, prososyal eğilime dayalı sessizlik, kabullenici ve uysal eğilimden kaynaklanan sessizlik olarak örgütsel sessizliği 5 boyutta elen alan ve 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçek toplam 33 ifadeden oluşmaktadır.

#### 4.3. Araştırmanın Ön Kabulleri

Özel sektöre kıyasla, iş güvenceleri daha fazla olan kamu çalışanlarının sessiz kalma davranışlarından hangisini seçecekleri konusunda daha rahat karar alabilecekleri, sessizlik tercihlerini işlerini kaybetme korkusu ile değil de kendi kararları doğrultusunda şekillendirebilecekleri varsayımı ile araştırma kamu kurumlarında yapılmıştır.

#### 4.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu araştırma, Burdur il merkezindeki kamu kurumlarında görev yapmakta olan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş olup, yüz yüze ve elektronik posta yoluyla anketler örnekleme oluşturulan kamu personeline uygulanmıştır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının bir kısmına ise elektronik posta yolu ile ulaşılmış, katılımcıların anket sorularına ulaşabilmesi için araştırmanın amacını içeren yönerge ve soruların cevaplandırılmasına yardımcı olacak bilgilerin de yer aldığı internet adresi ile veriler toplanmıştır. Değerlendirme öncesi anket verilerinin uygun şekilde cevaplanıp cevaplanmadığı kontrol edilmiş ve soruların eksiksiz şekilde cevaplandırıldığı anketler değerlendirmeye alınmıştır.

#### 4.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) 22.0 programı ile analiz edilmiş ve bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Demografik özellikleri belirlemek için frekans ve yüzde dağılımı yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada güvenilirlik analizleri yapılarak Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri hesaplanmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

#### 4.6. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla yapılan bu çalışmanın evrenini Burdur İl Merkezindeki kamu kurumlarında görev yapmakta olan yaklaşık 7000 çalışan oluşturmaktadır. Evren sayısı dikkate alındığında, %5 hata toleransı ve %95 güvenilirlik düzeyi aralığında, örneklem 365 kişi olarak hesaplanmıştır. 2016 yılında Burdur İl Merkezindeki kamu kurumlarında görev yapan çalışan sayıları göz önünde bulundurularak örneklem alanı belirlenmiş ve 2016 yılı Mayıs ayında başlayan anket çalışması 2017 yılı Mart ayında tamamlanmıştır.

Araştırma kapsamında Burdur İl Merkezindeki kamu kurumlarında görev yapmakta olan 1000 çalışana ulaşılması hedeflenmiş ve hedef doğrultusunda 1000 anket formu dağıtılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan 876 kamu çalışanına anketler uygulanmış ancak 45 anket formu cevapların güvenilirliğinden şüphe edilerek değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınmayan anketler çıkarıldıktan sonra yeterli sayıda olduğu ve evreni temsil ettiği düşünülen 831 anket formu analize dâhil edilerek, elde edilen veriler için istatistiksel analizler yapılmıştır.

#### 4.7. Araştırmanın Bulguları

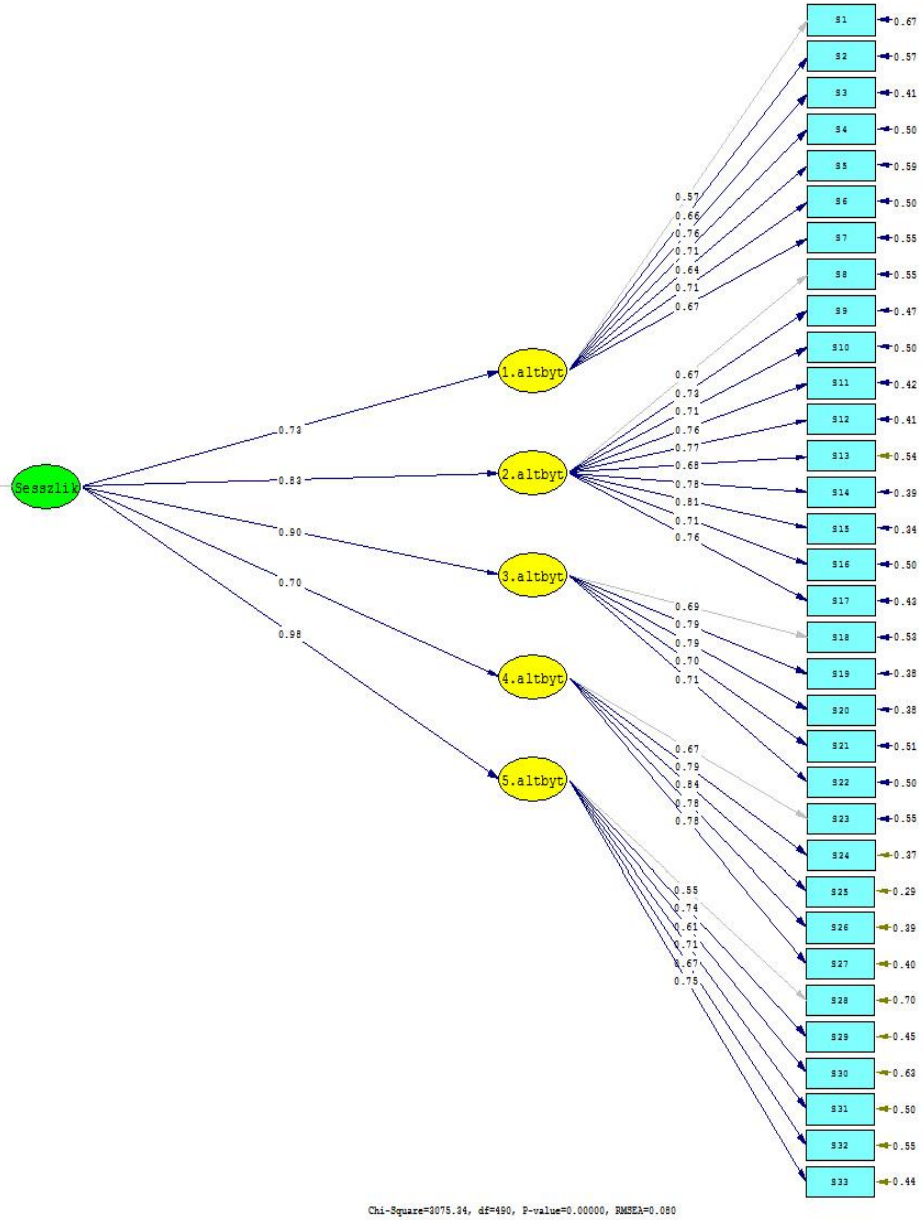
Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular çerçevesinde araştırma değerlendirilmiştir.

##### 4.7.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanması amaçlandığında kullanılan bir analiz yöntemi olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Doğrulayıcı faktör analizi, geleneksel yöntemle yapılan faktör analizlerinden farklı olarak, daha önceden araştırmacı tarafından belirlenen bir faktöryel yapının doğrulanmasını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Erdogan vd., 2007: 10).

Cameron ve Quinn'in modeli esas alınarak Deshpande ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ve daha önce Erdem (2007a)'in çalışmasında da kullanılan bir ölçek olması nedeniyle örgüt kültürü ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği için doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır ve bu ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre öncelikle p değerinin incelenmesi gerekmektedir. Anlamlılık değeri olan p, beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın ( $\chi^2$  değerinin) manidarlığı hakkında bilgi vermektedir. DFA'da p değerinin anlamlı

olması beklenir (Çokluk vd., 2012: 257). Bu değer  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) olarak elde edilmiştir. Beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır. Modele ilişkin uyumluluk indeksleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Index	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu
$\chi^2 /_{sd}$	0-3	3-5	6,27
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,07
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,96
NNFI	$0,95 \leq NNFI (TLI) \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI (TLI) \leq 0,95$	0,96
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,94$	0,95
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08$	0,07
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,95$	0,78
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,90$	0,75

Doğrulayıcı faktör analizinde, öncelikle incelenmesi gereken uyumluluk indeksi Ki-kare ( $X^2$ ) uyum istatistiğidir ve serbestlik derecesine olan oranının 3’ün altında olması mükemmel uyum, 3 ve 5 arasında olması ise iyi uyum olduğu anlamına gelmektedir. Ki-kare testi tek başına bir modelin kabulü veya reddinde kullanılamaz. Model ne kadar karmaşık olursa ki-kare değeri de o kadar uygun çıkar ancak modelin karmaşıklığı istenmeyen bir durumdur. Örnek büyüklüğünün fazla olduğu durumlarda da büyük ihtimalle ki-kare modelin reddine karar verecektir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 78). Bu oran örgütsel sessizlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde 6,27 olarak bulunmuştur

RMSEA; hata karelerinin ortalamasının karekökü olup, modelin anlamlı olabilmesi için RMSEA’nın 0,05 veya daha düşük bir değer alması gerekir. 0,05’den küçük olduğunda mükemmel uyum, 0,05 ile 0,08 arası bir değer alan bir modelin uyumu yeterlidir ve iyi uyum olduğu anlamına gelmektedir. 0,10 ve daha üzeri bir değer aldığı ise modelin uygunluğu zayıftır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 78). Örgütsel sessizlik ölçeğinde 0,07 olarak bulunan RMSEA değeri iyi uyum göstermektedir.

CFI; model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştıran bir uyum indeksidir. 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olan CFI değeri; 0,95 ile 1 arasında modelin iyi uyum içinde olduğunu, 0,90 ile 0,95 arasında modelin kabul edilebilir uyum içinde olduğu göstermektedir. CFI indeksi günümüzde yapısal eşitlik modellerinde en yaygın olarak kullanılan uyum indeksidir (Hooper vd., 2008: 55). Araştırmanın 0,96 bulunan CFI değeri mükemmel uyumu göstermektedir.

NFI; normlaştırılmış uyum indeksi olup, CFI’ya alternatif olarak Bentler ve Bonett (1980) tarafından geliştirilmiştir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır (Şehribanoğlu, 2005: 4). Örgütsel sessizlik ölçeği için NFI değeri 0,95 olarak elde edilmiştir ve mükemmel uyum olduğunu göstermektedir. Ayrıca normlaştırılmamış uyum indeksi olan NNFI değeri ise 0,96 olarak bulunmuştur ve bu değer de mükemmel uyum olduğunu ifade etmektedir.

GFI, varsayılan modelce hesaplanan, gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını göstermektedir. 0 ile 1 arasında değişen GFI değerinin 0,90'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak anlaşılmaktadır ve bu gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir. GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliği gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir. Değeri 0 ile 1 arasında değişir ve negatif değer alırsa bu durum örnek hacminin çok küçük olduğunu veya modelin kötü bir uyum iyiliği gösterdiğini, 1'den büyük değer alışı da tam tanımlanmış bir modelin varlığına işaretir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 79). GFI değeri 0,78 ve düzenlenmiş uyum indeksi AGFI değeri ise 0,75 olarak bulunmuştur ve zayıf uyum göstermektedir.

Standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü olan SRMR değeri 0'a yaklaştıkça modelin uyum iyiliği artar. Model, 0,05'ten düşük bir SRMR değeri almışsa iyi uyum, 0,05 ile 0,08 arasında bir SRMR değeri almışsa kabul edilebilir uyum içerisindedir (Hu ve Bentler, 1999). Araştırmada bulunan 0,07'lik değer iyi uyumu göstermektedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde modelin doğrulandığı söylemek mümkündür.

#### 4.7.2. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan ve Burdur il merkezindeki kamu kurumlarında görev yapmakta olan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 2' de gösterilmiştir.

*Tablo 2. Burdur İl Merkezindeki Kamu Kurumlarında Görev Yapmakta Olan Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı*

Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
<b>Yaş</b>		
-30	159	19,134
31-40	309	37,184
41-50	259	31,167
51+	104	12,515
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	290	34,898
Erkek	541	65,102
<b>Medeni Durum</b>		
Bekâr	150	18,051
Evli	681	81,949
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lise ve altı	142	17,088
Ön lisans	162	19,495
Lisans	381	45,848
Lisansüstü	146	17,569
<b>Toplam Çalışma Süresi (Yıl)</b>		
0-5	146	17,569
6-10	149	17,930
11-15	116	13,959
16-20	142	17,088
21-25	97	11,673
26+	181	21,781
<b>Kurumdaki Hizmet Süresi (Yıl)</b>		
0-5	299	35,981
6-10	168	20,217
11-20	202	24,308
20+	162	19,495
<b>Unvan</b>		
V.H.K.İ. / Memur	380	45,728



Mühendis/ Mimar/ Şehir Plancısı	53	6,378
Polis Memuru/ Komiser	26	3,129
Öğretim Üyesi / Öğretim Gör./ Araştırma Görevlisi	98	11,793
Sağlık Personeli (Doktor/ Sağlık Memuru/ Ebe/ Hemşire/Radyoloji Teknikeri)	40	4,813
Yardımcı personel (Hizmetli/ Koruma ve Güvenlik Görevlisi/ Bekçi/ Şoför)	37	4,452
İmam Hatip/ Müezzin Kayyım	30	3,610
Uzman Yardımcısı/ Uzman/ Şef/ Araştırmacı	62	7,461
Müdür Yardımcısı/ Müdür/ Yüksek Okul Sekreteri/ Fakülte Sekreteri	33	3,971
Tekniker/ Teknisyen	45	5,415
Diğer	27	3,249
<b>Çalıştığı Kurum</b>		
Defterdarlık	91	10,951
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	155	18,652
Sağlık Bakanlığına Bağlı Kurumlar	79	9,507
Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü	90	10,830
Milli Eğitim Müdürlüğü	91	10,951
Orman ve Su İşleri Bakanlığına Bağlı Kurumlar	45	5,415
Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	35	4,212
Müftülük	34	4,091
Çevre ve Şehircilik Bakanlığına Bağlı Kurumlar	48	5,776
İçişleri Bakanlığına Bağlı Kurumlar	117	14,079
Diğer	46	5,535
<b>TOPLAM</b>	<b>831</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların %37,184'ü 31-40 yaş aralığında, %65,102'i erkek, %81,949'u evli, %45,848'i lisans mezunudur. Katılımcıların %21,781'inin toplam çalışma süresi 26 yıl ve üzeridir, kurumdaki hizmet süresi ise %35,981'inin 0-5 yıl aralığında, 18,652'i V.H.K.İ. /Memurdur. Katılımcıların %18,652'i Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarıdır.

#### 4.7.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Psikometrik Değerleri

Araştırmada, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeklerinde yer alan boyutlara ait psikometrik değerler Tablo 3' de yer almaktadır.

Tablo 3. Boyutların Psikometrik Değerleri

Boyutlar	İfade Sayısı	Max.-Min. Değerler	Cronbach Alpha	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma (S)	Çarpıklık	Basıklık
Klan Kültürü	4	0-75	0,750	21,687	11,534	0,651	1,901
Adhokrasi Kültürü	4	0-55	0,729	18,817	8,782	-0,294	0,354
Hiyerarşi Kültürü	4	0-100	0,848	38,439	20,399	1,233	0,920
Pazar Kültürü	4	0-87,5	0,616	20,988	9,959	0,366	2,806
Üst Yönetime Güvensizlikten Kaynaklanan Sessizlik	7	1-5	0,852	2,875	1,025	0,067	-0,714
Üst Yönetimin Tepkisinden Kaynaklanan Sessizlik	10	1-5	0,921	2,136	0,924	0,760	0,031
İlişkileri Bozmamaya Dayalı Sessizlik	5	1-5	0,855	2,599	0,963	0,263	-0,412
Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik	5	1-5	0,880	2,875	1,025	0,067	-0,714
Kabullenici ve Uysal Eğilimden Kaynaklanan Sessizlik	6	1-5	0,828	2,567	0,930	0,214	-0,457

Güvenirlilik analizi, herhangi bir konuda örneklemleri oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip

göstermediğini test etmek amacı ile kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 258). Güvenilirlik analizleri içerisinde en çok kullanılan Cronbach Alpha değerleri 0 ile 1 arasında değişmektedir ve 0,50'den daha büyük değerleri kabul edilebilir olarak görülmüştür. Güvenilirlik analizlerinde; 0,50-0,70 arası orta, 0,70-0,80 arası iyi, 0,80-0,90 arası çok iyi ve 0,90 ve üzeri mükemmel düzey olarak ifade edilmektedir (Field, 2002; Akt. Dede ve Yaman, 2008: 25).

Araştırma sonucu boyutların Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında; pazar kültürü boyutunun 0,50-0,70 aralığında orta düzeyde, klan ve adhokrazi kültürü boyutlarının 0,70-0,80 aralığında iyi düzeyde, hiyerarşi kültürü, üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik, ilişkileri bozmamaya dayalı sessizlik, prososyal eğilime dayalı sessizlik, kabullenici ve uysal eğilimden kaynaklanan sessizlik boyutlarının 0,80-0,90 aralığında çok iyi düzeyde ve üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik boyutunun ise 0,90 ve üzeri mükemmel düzeyde olduğu görülmektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları -3 ve +3 aralığında değer alması durumunda normal kabul edilmektedir (Karaatlı, 2010: 6). Çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakıldığında, elde edilen değerlerin -3 ile +3 aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Boyutların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürü boyutunun en yüksek puanı aldığı ( $X=38,439\pm 20,399$ ), adhokrazi kültürü boyutunun ise en düşük puanı aldığı ( $X=18,817\pm 8,782$ ) görülmektedir. Katılımcılar, adhokrazi kültürünü belirlemeye yönelik ifadelerle en yüksek 55 puan vermişlerdir. Örgütsel sessizlik boyutlarının aritmetik ortalamaları sonucunda, çalışanların en fazla üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizliği ( $X=2,875\pm 1,025$ ) ve prososyal eğilime dayalı sessizliği ( $X=2,875\pm 1,025$ ) tercih ettikleri, üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik tercihinin ise en düşük puanı ( $X=2,136\pm 0,924$ ) aldığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

#### 4.7.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili İfadelerin Aldıkları Puanların Dağılımı

Araştırmada kullanılan ankette yer alan örgüt kültürü boyutları ile ilgili, klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin her biri için 4'er ifade yer almaktadır ve bu ifadelerin aldıkları puanlar ve standart sapmalar Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgüt Kültürü ile İlgili İfadelerin Aldıkları Puanların Dağılımı

Boyut	No	İfadeler	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma (S)
Klan Kültürü	A1	Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.	23,022	15,470
	A2	Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık yüksektir.	19,868	13,744
	A3	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.	21,735	16,231
	A4	Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.	22,123	15,809
Adhokrazi Kültürü	B1	Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusunda dırlar ve risk alırlar.	17,466	11,420
	B2	Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili olmadır. Öncü olmaya önem verilir.	19,097	12,412
	B3	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür.	18,290	11,792
	B4	Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni gelişimlere karşı hazırlık önemlidir.	20,416	11,646

Hiyerarşi Kültürü	C1	Kurumumuz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kuralları direktifler, talimatlar vb.) yön verir.	36,549	23,660
	C2	Kurumumuzu bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.	37,852	23,005
	C3	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordineatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.	<b>42,346</b>	26,392
	C4	Kurumumuz istikrar ve durağanlığa önem verir. Etkili, düzgün, işlemler önemlidir.	37,010	25,216
Pazar Kültürü	D1	Kurumumuz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.	22,960	15,441
	D2	Kurumumuzu bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.	23,181	14,144
	D3	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir üretimci, bir teknisyen veya çetin bir şoför olarak düşünülür.	17,495	14,641
	D4	Kurumumuz yarışmacı faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.	20,316	14,192

Örgüt kültürü ile ilgili ifadelerin aldıkları puanların dağılımına bakıldığında; hiyerarşi kültür boyutuna ait C1 ( $X=36,549\pm 23,660$ ), C2 ( $X=37,852\pm 23,005$ ), C3 ( $X=42,346\pm 26,392$ ), C4 ( $X=37,010\pm 25,216$ ) ifadelerin diğer boyutlara ait ifadelerden daha yüksek puan aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle hiyerarşi kültürüne ait "(C3): Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordineatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür." ifadesinin tüm ifadeler arasında en yüksek puanı aldığı görülmektedir. Adhokrasi kültürüne ait "(B1): Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar." ifadesi ise en düşük puanı ( $X=17,466\pm 11,420$ ) almıştır.

Anket formunda örgütsel sessizlik ile ilgili beş boyut ve 33 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin aldıkları puanların dağılımı Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Sessizlik ile İlgili İfadelerin Aldıkları Puanların Dağılımı

Boyut	No	İfadeler	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma (S)
Üst Yönetime Güvensizlikten Kaynaklanan Sessizlik	1	Dikkate alınmadığım için sessiz kalırım.	2,600	1,156
	2	Sorun çıkaran, problemlili veya şikayetçi biri olarak algılanmak istemediğim için sessiz kalırım.	2,599	1,195
	3	Üst yönetimin arkamda durmayacağını bildiğim için sessiz kalırım.	2,832	1,353
	4	Üst yönetimin hakkaniyetine güvenmediğim için sessiz kalırım.	2,796	1,339
	5	Konuşmanın bir yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	<b>2,953</b>	1,289
	6	Üst yönetimin gözüne batmamak için sessiz kalırım.	2,460	1,230
	7	Üst yönetimin sessiz çalışanı sevmesi, sesini yükselten çalışanı sevmemesi yüzünden sessiz kalırım.	2,259	1,282
Üst Yönetimin Tepkisinden Kaynaklanan Sessizlik	8	Başka bir birime gönderilme ihtimalinden dolayı sessiz kalırım.	1,967	1,245
	9	Sesimi çıkardığımda tek başına kalmaktan korktuğum için sessiz kalırım.	2,216	1,282
	10	Tartışmaya girmekten korktuğum için sessiz kalırım.	2,182	1,203
	11	Dışlanmaktan korktuğum için sessiz kalırım.	1,947	1,179
	12	İdarecilerin işimi zorlaştırmasından korktuğum için sessiz kalırım.	2,227	1,244
	13	İşime son verilme ihtimalinden korktuğum için sessiz kalırım.	<b>1,855</b>	1,179
	14	Görev dağılımında zor duruma düşürülmekten korktuğum için sessiz kalırım.	2,075	1,181

	15	Üst yönetimin sert tavrından çekindiğim için sessiz kalırım.	2,151	1,171
	16	Olayların büyümesinden korktuğum için sessiz kalırım.	2,504	1,208
	17	Misillemeye maruz kalmaktan korktuğum için sessiz kalırım.	2,237	1,202
<b>İlişkileri Boz- mamaya Dayalı Sessizlik</b>	18	Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerimin bozulmaması için sessiz kalırım.	2,788	1,213
	19	Çalışanlar arasında kötü bir imaja sahip olmamak için sessiz kalırım.	2,445	1,229
	20	Yöneticim ile aramı bozmamak için sessiz kalırım.	2,353	1,222
	21	İş ortamında huzursuzluk oluşmasını diye sessiz kalırım.	2,917	1,192
	22	Yanlış anlaşılacağıma düşündüğüm için sessiz kalırım.	2,493	1,195
<b>Prososyal Eği- lime Dayalı Sessizlik</b>	23	Çalışma arkadaşlarımı yönetime şikâyet eder duruma düşmemek için sessiz kalırım.	2,628	1,306
	24	Çalışma arkadaşlarımı korumak ve onları zor durumda bırakmamak için sessiz kalırım.	<b>3,061</b>	1,236
	25	Çalışma arkadaşlarım arasında iş yerinde negatif bir enerji oluşturmamak için sessiz kalırım.	2,883	1,222
	26	Olması gereken disiplini bozmak istemediğim için sessiz kalırım.	2,861	1,247
	27	Çalışma arkadaşlarıma laf gelmesin diye sessiz kalırım.	2,944	1,225
<b>Kabullenici ve Uysal Eğilim- den Kaynakla- nan Sessizlik</b>	28	Üst yönetime duyduğum saygıdan dolayı sessiz kalırım.	2,809	1,257
	29	Üst yönetim ile aramı bozmamak için sessiz kalırım.	2,420	1,216
	30	Uysal ve sessiz bir yapım olduğu için sessiz kalırım.	2,554	1,290
	31	Azınlıkta olduğumu düşündüğümden sessiz kalmayı tercih ederim.	2,316	1,199
	32	Yasal haklarımızın yetersiz olmasından dolayı sessiz kalırım.	2,600	1,322
	33	Haklıyken haksız duruma düşmekten korktuğum için sessiz kalırım.	2,701	1,319

Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan “*Çalışma arkadaşlarımı korumak ve onları zor durumda bırakmamak için sessiz kalırım.*” ( $X=3,061\pm 1,236$ ) ifadesinin yüksek puan aldığı ve çalışanların en çok çalışma arkadaşlarını korumak için prososyal eğilime dayalı sessizliği tercih ettikleri görülmektedir.

Üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik boyutunda yer alan “*İşime son verilme ihtimalinden korktuğum için sessiz kalırım.*” ( $X=1,855\pm 1,179$ ) ifadesi kamu çalışanlarının iş güvenesi olması nedeniyle en düşük puanı alan ifade olmuştur.

#### 4.7.5. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, bağımsız değişken değiştiğinde bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmemizi (Sungur, 2010: 115) sağlayan korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ait bulgular Tablo 6’ da yer almaktadır.

Tablo 6. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutlar	Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü	Üst Yönetime Güvensizlikten Kaynaklanan Sessizlik	Üst Yönetimin Tepkisinden Kaynaklanan Sessizlik	İlişkileri Bozma-maya Dayalı Sessizlik	Prososyal Eğitime Dayalı Sessizlik	Kabullenici ve Uysal Eğilimden Kaynaklanan Sessizlik
Klan kültürü	1								
Adhokrasi Kültürü	0,396**	1							
Hiyerarşi Kültürü	-0,726**	-0,744**	1						
Pazar Kültürü	-0,050	0,199**	-0,539**	1					
Üst Yönetime Güvensizlikten Kaynaklanan Sessizlik	<b>-0,126**</b>	<b>-0,154**</b>	<b>0,120**</b>	0,048	1				
Üst Yönetimin Tepkisinden Kaynaklanan Sessizlik	0,035	0,027	-0,038	0,021	0,636**	1			
İlişkileri Bozma-maya Dayalı Sessizlik	0,061	-0,015	-0,041	0,038	0,522**	0,631**	1		
Prososyal Eğitime Dayalı Sessizlik	0,028	-0,041	-0,026	<b>0,069*</b>	0,425**	0,446**	0,679**	1	
Kabullenici ve Uysal Eğilimden Kaynaklanan Sessizlik	0,067	0,025	-0,057	0,029	0,593**	0,704**	0,730**	0,605**	1

(\* \*\*p < 0,01 anlamlılık düzeyi, \*p < 0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon analizi)

Korelasyon analizi sonucunda, klan kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında negatif yönde, çok düşük düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ( $r=-0,126$ ;  $p<0,01$ ). Klan kültürü ile diğer örgütsel sessizlik boyutları arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur.

Adhokrasi kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde ( $r=-0,154$ ), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ( $p<0,01$ ) olup, adhokrasi kültürü ile diğer örgütsel sessizlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Hiyerarşi kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır

( $r=0,120$ ;  $p<0,01$ ). Hiyerarşi kültürü ile diğer örgütsel sessizlik boyutları arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur.

Korelasyon analizi sonucunda, pazar kültürü ile prososyal eğilime dayalı sessizlik arasında, pozitif yönde ve çok düşük seviyede ( $r=0,069$ ), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Pazar kültürü ile diğer örgütsel sessizlik boyutları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

#### 4.7.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olabileceği varsayılarak geliştirilen hipotezlerin kabul edilme ya da reddedilme durumları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

Hipotez	Kabul/ Ret
H1: Klan Kültürü ile Üst Yönetime Güvensizlikten Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Klan Kültürü ile Üst Yönetimin Tepkisinden Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H3: Klan Kültürü ile İlişkileri Bozmamaya Dayalı Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H4: Klan Kültürü ile Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H5: Klan Kültürü ile Kabullenici ve Uysal Eğilimden Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H6: Adhokrasi Kültürü ile Üst Yönetime Güvensizlikten Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H7: Adhokrasi Kültürü ile Üst Yönetimin Tepkisinden Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H8: Adhokrasi Kültürü ile İlişkileri Bozmamaya Dayalı Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H9: Adhokrasi Kültürü ile Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H10: Adhokrasi Kültürü ile Kabullenici ve Uysal Eğilimden Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H11: Hiyerarşi Kültürü ile Üst Yönetime Güvensizlikten Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H12: Hiyerarşi Kültürü ile Üst Yönetimin Tepkisinden Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H13: Hiyerarşi Kültürü ile İlişkileri Bozmamaya Dayalı Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H14: Hiyerarşi Kültürü ile Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H15: Hiyerarşi Kültürü ile Kabullenici ve Uysal Eğilimden Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H16: Pazar Kültürü ile Üst Yönetime Güvensizlikten Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H17: Pazar Kültürü ile Üst Yönetimin Tepkisinden Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H18: Pazar Kültürü ile İlişkileri Bozmamaya Dayalı Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H19: Pazar Kültürü ile Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H20: Pazar Kültürü ile Kabullenici ve Uysal Eğilimden Kaynaklanan Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret

Korelasyon analizi sonucunda, klan kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında negatif yönde ve çok zayıf düzeyde ( $r=-0,126$ ;  $p<0,01$ ) ilişki olduğu sonucuna ulaşılması nedeniyle H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Adhokrasi kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında negatif yönde ve çok zayıf düzeyde ( $r=-0,154$ ;  $p<0,01$ ) ilişki olduğu bulunmuş ve H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde ( $r=0,120$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve H11 hipotezi kabul edilmiştir.

Pazar kültürü ile prososyal eğilime dayalı sessizlik arasında, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $r=0,069$ ;  $p<0,05$ ) ve H19 hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

## 5. Sonuç

Rekabetçi değerler modelindeki örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanan bu çalışmada, öncelikle örgüt kültürü ile ilgili ifadelerin aldıkları puanların dağılımına bakıldığında; hiyerarşi kültür boyutuna ait ifadelerin diğer boyutlara ait ifadelerden daha yüksek puan aldıkları, özellikle hiyerarşi kültürüne ait *“Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordinatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.”* ifadesinin tüm ifadeler arasında en yüksek puanı aldığı görülmüştür. Kamu kurumlarındaki yöneticilerin; rehber, girişimci, risk alıcı ya da yol gösterici gibi özelliklerinden daha çok idareci özellikleri ile ön planda oldukları ve kamu çalışanlarının, yöneticilerini bir düzenleyici veya bir idareci olarak tanımladıkları görülmüştür. Adhokrasi kültürüne ait *“Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusunda dırlar ve risk alırlar.”* ifadesi ise tüm ifadeler içerisinde en düşük puanı almıştır. Ülkemizdeki kamu kurumlarında rutin işlerin sık yapılması, çalışanların iş güvencesi nedeniyle yeni girişimlerde bulunmaktan ve risk almaktan kaçınmaları gibi nedenlerle, katılımcıların bu ifadeye düşük puan verdikleri düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların, kurumlarındaki örgüt kültürü tipini daha çok hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirdikleri görülmektedir. Hiyerarşi kültürünü sırasıyla klan, pazar ve adhokrasi kültürleri takip etmektedir. Ülkemizde kamu kurumlarının çoğunlukla hiyerarşik örgütlere ait özellikler sergilemesi ve araştırmanın kamu kurumlarında yapılmış olması nedeniyle, araştırma sonuçlarının beklentilere uygun olarak şekillenerek örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürü boyutunun en yüksek puanı aldığı ve adhokrasi kültürü boyutunun ise en düşük puanı aldığı görülmüştür. Çalışanların kurumlarını sadece tek bir örgüt tipi ile ilişkilendirmedikleri görülmüş ve farklı kurumlarda çalışanların örgüt kültürü algılarında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan *“Çalışma arkadaşlarımı korumak ve onları zor durumda bırakmamak için sessiz kalırım”* ve *“Konuşmanın bir yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.”* ifadelerinin yüksek puan aldığı ve çalışanların en çok çalışma arkadaşlarını korumak için prososyal eğilime dayalı sessizliği ve ikinci olarak konuşmalarının bir yarar sağlamayacağını düşünmeleri nedeniyle üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizliği tercih ettikleri görülmüştür. Üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizlik boyutunda yer alan *“İşime son verilme ihtimalinden korktuğum için sessiz kalırım.”* ifadesi kamu çalışanlarının iş güvencesi olması nedeniyle en düşük puanı alan ifade olmuştur. Kamu kurumlarında iş güvencesinin olması

nedeniyle üst yönetimin tepkisinden kaynaklanan sessizliğin daha az puan aldığı düşünülmektedir, çünkü herhangi bir sorun karşısında çalışanların karşılaşabilecekleri tepkinin işten ayrılma gibi çok olumsuz sonuçlara neden olma ihtimali oldukça azdır.

Örgütsel sessizlik ile mücadelede örgüt kültürünün önemi oldukça büyüktür, bu nedenle örgütlerde güvene dayalı ve örgütsel sessizliğe neden olmayacak, değişime ve gelişime açık bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin en az tercih edildiği örgüt kültürü tipinin ve hangi örgüt kültürü tipinde hangi sessizlik türünün görülebileceğinin bilinmesinin, örgütsel sessizliğin önlenmesi ya da olumsuz etkileri ile mücadelede edilmesinde önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Acaray vd. (2015) ile Çavuşoğlu ve Köse (2016) tarafından yapılan araştırmalarda, Cameron ve Quinn (2011)'in rekabetçi değerler modelindeki dört kültür tipinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri incelenmiştir ve farklı örgüt yapılarında farklı örgütsel sessizlik türleri olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu araştırmada ise, örgütsel sessizlik boyutlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, çalışanların en fazla üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik ve prososyal eğilime dayalı sessizlik içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışanlar, yöneticilerine güvenmedikleri için ya da çalışma arkadaşlarını ve örgütlerini korumak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda klan kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Aile tipi örgütlere benzeyen, örgüt üyelerinin akraba, yöneticilerin aile büyüğü olarak düşünüldüğü klan kültüründe, karşılıklı ilişkileri korumak önemlidir ve yöneticiler aile büyüğü gibi görülmektedir. Bu nedenle klan kültürüne sahip örgütlerde üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik davranışı azalacaktır.

Korelasyon analizine göre adhokrasi kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında da negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Hızla değişmekte olan koşullara uyum sağlayabilmek için ortaya çıkan, temelinde yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmin yer aldığı, risk almanın ön planda tutulduğu, merkezileşme eğiliminden uzak adhokratik kültürlerde, üst yönetime güven oldukça önemlidir. Çünkü risk almanın desteklendiği bu örgüt kültüründe, alınacak riskler ve kararlar karşısında yönetimin desteğini hissetmek önemlidir. Bu nedenle adhokrasi kültürü değerleri arttıkça üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik davranışı arasında negatif yönde ilişki ortaya çıkmaktadır.

Korelasyon analizine göre hiyerarşi kültürü ile üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan sessizlik arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Biçimsel kuralların, bürokrasinin, yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimin olduğu, itaat, istikrar ve durağanlığa önem verilen hiyerarşi kültürlerinde sessizlik davranışına daha fazla rastlanmaktadır. Merkezi karar verme, yukarı yönlü geribildirim mekanizmalarının olmaması, çalışanların savunma tepkileri gibi örgütsel sessizliğin oluşması için elverişli yapısal ve yönetsel faktörler olması, sessizliği teşvik eden örgüt kültürlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Hiyerarşik seviyelerin çok olduğu bu örgütlerde, üst yönetime güvensizlikten kaynaklanan nedenlerle sessizlik davranışı tercih edilmektedir. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetsel inançlar ve hiyerarşik seviyelerin çok olduğu örgütlerde sessizlik daha yaygın olacaktır ve güçlü bir sessizlik ikliminin gelişme olasılığını artıracaktır.

Korelasyon analizinde, Pazar kültürü ile prososyal eğilime dayalı sessizlik arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Örgütün rekabetçi konumunu ya da pazar payını arttırmak gibi değerlerin ön planda olduğu pazar kültüründe, diğer çalışanları ya da örgütü koruma güdüsü ile prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı tercih edilmiştir. İtibar ve



başarı ortak endişeleri olan örgüt üyeleri, örgüte fayda sağlamak amacıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda diğer örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışanların görüş, fikir ve geri bildirimlerini ifade etmelerine engel olan örgütler, çalışanların istenmeyen tepkiler göstermesine ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hızla değişen örgütlerde, üst yönetimin ihtiyaç duydukları bilgilere doğru ve hızlı bir biçimde ulaşmaları oldukça önemlidir. Ayrıca etkinliğin ve verimliliğin arttırılabilmesi, çalışanların özgüvenlerinin artması, kendilerini önemli ve örgüte ait hissetmelerini sağlamak açısından örgütsel sessizlik ile mücadele etmek önemli bir hale gelmektedir. Yöneticilerin kritik önem taşıyan konularda çalışanların da fikir ve görüşlerine başvurmaları, çalışanların fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmeleri hususunda onları cesaretlendirmeleri gerekmektedir. Böylelikle, örgütsel sessizliğin, örgütün değişimi ve gelişimine engel olmasının önüne geçilebilecektir.

Genellikle çok sayıda standart prosedürün, hiyerarşik seviyenin ve kuralların olduğu kamu kurumlarında hiyerarşi kültürü hâkimdir (Riggio, 2014/2003: 436; Cameron ve Quinn, 2011: 41-42). Hiyerarşik örgüt yapılarının özelliklerini taşıyan kamu kurumlarında, kararların üst yönetim tarafından alınması, çalışanların fikir ve görüşlerine önem verilmemesi, çalışanlar arasında ayırım yapılması, fazla çalışmanın desteklenmemesi, zaman zaman yaptırımlarla karşılaşması gibi nedenler sonucu bu örgütlerde çalışanlar arasında sessizlik davranışı görülebilmektedir. Genellikle yöneticilerden korkulması ve onlara güvenilmemesi de çalışanların sessizlik tercihini şekillendirmektedir. Hiyerarşi kültür özellikleri gösteren kamu kurumlarında, yöneticilerin çalışanlar ile arasındaki bağı güçlendirmeleri ve çalışanların yöneticilere güveninin sağlanmasının tüm toplumun yararına olacaktır.

Çalışanların ait oldukları örgütlere göre örgütsel sessizlik tercihleri arasında farklılıklar olabilmektedir. Araştırmanın kamu kurumlarında yapılmış olması ve çalışanların iş güvencesi olması nedeniyle, oldukça az sayıda örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik boyutu arasında ilişki bulunduğu düşünülmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, araştırma verilerinin büyük örneklemelerde ve farklı sektörlerde sınanmasında yarar vardır. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerde sektörel farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla, farklı sektörlerdeki örgüt çalışanlarına araştırmanın yinelenmesi durumunda ortaya çıkabilecek bulgular kıyaslama imkânı sağlayarak faydalı olabilecektir.

**Kaynaklar**

- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H., ve Akturan, A., (2015), "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32(3): 139-157.
- Acaray A., ve Şevik N., (2016). "Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 34, Sayı 4, 2016, s. 1-18.
- Aktaş, H. ve Şimşek E., (2014), "Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (28) 2014, 24 – 52.
- Alparlan, A. M., Can, A. ve Erdem, R., (2015), "Reasons for Employee Silence Behavior: Developing and Validating a Scale for Nurses", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2): 183-204.
- Ataman Unutkan, G., (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, 1. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Aytaç, Ö., (2007), "Türk Bürokrasi Kültürü: Yönetimsel ve Toplumsal Bir Perspektif", içinde R. Erdem ve C.Ş. Çukur (Ed.), *Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış*, (ss. 135-182), 1. Baskı, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aytaç, M. ve Öngen, B., (2012), Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi, *İstatistikçiler Dergisi* (5): 14-22.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E., (2006), Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 11(1): 63-84.
- Brinsfield, C. T., (2009), *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, And Examination of Related Factors Dissertation*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University, Ohio.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E., (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*, 3. Baskı, The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M., (2006), *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basın Yayım Dağıtım.
- Çakıcı, A., (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S., (2016), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi", *DEÜ SBE Dergisi*, 18(1): 115-146.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012), Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A., (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley, Massachusetts.
- Dede, Y. ve Yaman, S., (2008), "Fen Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 2(1): 19-37.
- Diñçer, Ö., (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Durak, İ. (2012), *Korku kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Erdem, R., (2007a), "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 2(2): 63-79.
- Erdem, R., (2007b), "Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları", içinde R. Erdem ve C. Ş. Çukur (Ed.), *Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış*, (ss. 91-133), 1. Baskı, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Erdem, R., Adigüzel, O. ve Kaya, A., (2010), "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36): 73-88.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. ve Deniz, L., (2007), Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2): 1-14.
- Eren, E., (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, Inc.
- Hooijberg, R. ve Petrock, F., (1993), On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy, *Human Resource Management*, 32(1): 29-50.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M., (2008), Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1): 53-60.
- Hu, L.T. ve Bentler, P.M., (1999), Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6 (1): 1-55.

- Karaatlı, M., (2010), "Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi" içinde Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (ss. 3-47), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W., (2003), "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies* (40)6: 1563 – 1568.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., (2000), "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development in a Pluralistic Academy Of Management", *The Academy Of Management Review*, (25)4: 706-725.
- Ouchi, W. G., (1981), *Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge Reading Mass*, Addison Wesley.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O., (2009), "Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", içinde: Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, (ss. 303-328), Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2003), *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Öztürk, U. C., ve Cevher, E., (2016), "Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30): 71 – 80.
- Peters, T. J., ve Waterman R.H. (1982) *In Search of Excellence Lessons from Americas Best Run Companies*, New York: Harper and Row.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P., (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20): 331-369.
- Riggio, R. E., (2014), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, (Çev. B. Özkara), 6. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık. (Orijinal Baskı: 2003)
- Schein, E.H., (1983), *Organizational Model: A Dynamic Model*, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a126613.pdf>, Erişim Tarihi: 24.02.2020
- Sungur, O., (2010), "Korelasyon Analizi" içinde Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (ss. 115-127), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Şehribanoğlu, S., (2005), *Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Zootekni Anabilim Dalı, Van.
- Taşkıran, E., (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Ural, A. ve Kılıç, İ., (2011), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Dyne. L., Soon, A. ve Botero, I. C., (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, (40)6: 1359-1392.
- Wasti, S.A., (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", içinde Z. Aycan (Ed.), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (ss. 201-224), 1. Baskı, Ankara: Türk Psikologlar Derneği

## Extended Summary

### The Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Silence

Organizational culture is one of the main causes of organizational silence and it is important to consider the silence preferences of employees in terms of cultural values in organizations. The organizational culture model that Cameron and Quinn (1983) call competitive values is divided into four dimensions: clan, adhocracy, hierarchy and market culture. Due to its similarity to a family-type organization, in the clan culture type; organizational commitment is high, teamwork is given importance and managers are seen as a family eld. Adhocracy culture is a type of organizational culture that is dynamic, entrepreneurial, is flexible and reacts fast to conditions that are accelerating day by day. Hierarchy culture is a type of organizational culture that has a formal working environment, governed by procedures. Market culture is a type of result-oriented organizational culture where it is important to take the lead in competition and provide market leadership.

Organizational silence is that employees do not express their thoughts and opinions about the organization and keep them to themselves. Acquiescent silence is what employees are willing to the current situation and behave in a passive manner by avoiding expressing their opinions, information and thoughts for purposes such as not being unemployed or being promoted. Defensive silence is the deliberate hiding of the person's views, information and thoughts with a sense of security, in order to protect himself from external dangers. Prosocial silence is the retention of business opinions, information and thoughts on the basis of sacrifice and cooperation to protect the organization or other employees.

In this study, it is aimed to determine the relationship between organizational silence types in the competitive values model and organizational silence at the organizational level based on the question of which organizational silence type is seen in which organizational culture type. According to the created theoretical model; assuming that there may be a relationship between organizational culture and organizational silence, the following hypotheses have been developed:

H1: There is a significant relationship between clan culture and silence behavior arising from lack of confidence in senior management.

H2: There is a significant relationship between clan culture and silence behavior based on fear of the senior management.

H3: There is a significant relationship between clan culture and silence behavior based on getting along with co-workers.

H4: There is a significant relationship between clan culture and silence behavior based on tendency towards prosocial behavior.

H5: There is a significant relationship between clan culture and silence behavior arising from meek personality.

H6: There is a significant relationship between adhocracy culture and silence behavior arising from lack of confidence in senior management.

H7: There is a significant relationship between adhocracy culture and silence behavior based on fear of the senior management.

H8: There is a significant relationship between adhocracy culture and silence behavior based on getting along with co-workers.

H9: There is a significant relationship between adhocracy culture and silence behavior based on tendency towards prosocial behavior.

H10: There is a significant relationship between adhocracy culture and silence behavior arising from meek personality.

H11: There is a significant relationship between hierarchy culture and silence behavior arising from lack of confidence in senior management.

H12: There is a significant relationship between hierarchy culture and silence behavior based on fear of the senior management.

H13: There is a significant relationship between hierarchy culture and silence behavior based on getting along with co-workers.

H14: There is a significant relationship between hierarchy culture and silence behavior based on tendency towards prosocial behavior.

H15: There is a significant relationship between hierarchy culture and silence behavior arising from meek personality.

H16: There is a significant relationship between market culture and silence behavior arising from lack of confidence in senior management.

H17: There is a significant relationship between market culture and silence behavior based on fear of the senior management.

H18: There is a significant relationship between market culture and silence behavior based on getting along with co-workers.

H19: There is a significant relationship between market culture and silence behavior based on tendency towards prosocial behavior.

H20: There is a significant relationship between market culture and silence behavior arising from meek personality.

In this research, a questionnaire form consisting of three parts is used to collect the data needed. In the first part of the questionnaire, there are 8 questions to determine demographic information. The second part of the questionnaire consists of 16 statements to determine clan, adhocracy, hierarchy and market cultures. In the third part of the questionnaire, the scale developed to reveal and measure the reasons for being silent is used. The scale, which takes the organizational silence in 5 dimensions as towards lack of confidence in senior management, fear of the senior management's, getting along with co-workers, tendency towards prosocial behavior, meek personality consists of 33 expressions.

This research is conducted on employees working in public institutions in the city center of Burdur, and surveys are applied to 876 public employees who participated in the study voluntarily, but 45 questionnaire forms are not evaluated by suspecting the reliability of the answers. 831 questionnaire forms, which are represent the universe are included in the analysis. The data obtained within the scope of the research are analyzed with the SPSS 22.0 software. Frequency and percentage distribution methods are used to determine demographic characteristics. Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) values are calculated by conducting reliability analysis in the study. Correlation analysis is conducted to determine the relationship between organizational culture and organizational silence.

As a result of the correlation analysis, H1 hypothesis is accepted because it is concluded that there is a negative and very weak ( $r = -0,126$ ;  $p < 0,01$ ) relationship between clan culture and silence caused by lack of confidence in senior management. A negative and very weak ( $r = -0,154$ ;  $p < 0,01$ ) relationship is found between adhocracy culture and silence due to lack of confidence in senior management, and the H6 hypothesis is accepted. It is concluded that there is a positive and very weak ( $r = 0,120$ ;  $p < 0,01$ ) relationship between hierarchy culture and silence caused by lack of confidence in senior management, and the H11 hypothesis is accepted. It is concluded that there is a positive and very weak relationship between market culture and silence based on tendency towards prosocial behavior ( $r = 0,069$ ;  $p < 0,05$ ) and H19 hypothesis is accepted. No relation is found between other types of organizational culture and the causes of organizational silence.

There may be differences between organizational silence preferences according to the organizations they belong to. Since the research is conducted in public institutions and the job guarantee of the employees, it is thought that there is a relationship between a very few organizational culture and organizational silence.

In future researches, it is beneficial to test the research data in large samples and in different sectors. In order to reveal sectoral differences in the relationships between organizational culture and organizational silence, findings that may arise in case of repeated studies in the organization of different sectors may be useful by providing a comparison opportunity.

## Darülaceze'nin Kuruluş Gelir Giderleri Üzerine Bir Değerlendirme

Büşra Karataşer<sup>1</sup>

### Darülaceze'nin Kuruluş Gelir Giderleri Üzerine Bir Değerlendirme

#### Öz

19. yüzyılda dünya genelinde siyasi, askeri ve kültürel değişimler yaşanmıştır. Osmanlılar bu düzen değişikliğine ayak uydurmuş ve toplumda zaten süre gelen sosyal yardım uygulamaları hızlanmıştır. II. Abdülhamid döneminde modernleşme faaliyetleri sosyal yardım alanında da kendisini göstermiştir. Bu makale bir sosyal yardım kuruluşu olan Darülaceze'nin kuruluş gelir giderleri üzerine eğilecektir. Klasik Osmanlı yardım kurumlarından farklı olarak tesis edilmiş olan bu yardım kuruluşunu, modernleşme/yenileşme bağlamında bir zemine oturtmak gerekir. Modern anlamda bir sosyal yardımlaşma kurumu olarak Sultan II. Abdülhamid döneminde kurulan Darülaceze, sosyal ve standart bir seviye yakalama amacıyla ortaya çıkmış görünmektedir. Osmanlı Devleti, sosyal yardım konusunu da modern devletin gereği olarak daha standart bir hale getirmek istemekteydi. Bundan hareketle oluşturulan Darülaceze'nin kuruluşunda hangi kişi veya kurumlar tarafından finansal destek sağlandığı, bu desteklerin sebepleri, kurumun hangi alanlarda giderlerinin olduğunu inceleyeceğiz. Bu makale ile Darülaceze gibi önemli bir kurumun kısa sürede hayata geçmesinin altındaki nedenlere böylece ulaşmak hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** 19. Yüzyıl, II. Abdülhamid, Darülaceze, Sosyal Güvenlik, Sosyal Bakım.

### An Evaluation on the Organization Income and Expenses of Darülaceze

#### Abstract

In the 19th century, political, military and cultural changes took place worldwide. The Ottoman stepped up with this change of order and the social assistance applications that were already in progress in the society have accelerated. In the period of Abdulhamid II, modernization activities also showed itself in the field of social assistance. This article will focus on the establishment in come expenses of Darülaceze, a social assistance institution. This assistance institution, which was established differently from the classical Ottoman assistance institutions, should be placed on a ground in the context of modernization / innovation. Darülaceze, founded in the period of Sultan Abdulhamid II as a social assistance institution in a modern sense, appears to have emerged with the aim of achieving a social and Standard level. The Ottoman State wanted to make the issue of social assistance more standardized as a requirement of the modern state. Based on this, we will examine which individuals or institutions provided financial support in the establishment of Darülaceze, the reasons of these supports and in what fields the institution has expenses. With this article, it is aimed to reach the reasons behind the implementation of an important institution such as Darülaceze in a short time.

**Keywords:** 19th century, Abdulhamid II, Darülaceze, Social Security, Social Care.

### 1. Giriş

Osmanlı Devleti'nde sosyal hizmetler 19. yüzyıla kadar vakıflar eli ile yürütülüyordu. İslam dünyasında ilk vakfın 625 yılında Hz. Muhammed tarafından kurulduğu kabul edilmektedir. Vakıf sistemi ülkenin eğitim, sağlık ve sosyal yardım, diyanet ve bayındırlık yatırımlarını yürüten kurum olarak mâlî sistemin üçüncü alt ögesidir ve sosyal güvenliğin temel kurumudur. Vakıflar İslâm'daki sosyal hizmet kurumlarının temelini teşkil etmektedir. İslâm devletlerinde, bu arada, Selçuklular ve Osmanlılarda lüks tüketime yönelemeyen tüketici rantları vakıflara yönelerek sosyal refahı yükselten yaygın bir sâbit sermaye teşekkül etmiştir. Vakfın esası bir malı, Allah'ın mülkü hükmünde olmak üzere, ferdî mülkiyet sahasından çıkarmak ve insanların faydalanmasına sunmaktır. Bu da bazı hizmetlerin finanse edilmesi demektir (Tabakoğlu, 2016:136). Hz. Peygamber, hayrî vakıflarından başka, sahibi olduğu arazilerini İslâm

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi Büşra Karataşer, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi İktisat Bölümü, bkarataser@nku.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0002-3208-657X>.

toplumunun ihtiyaçlarına, ordunun teçhizine ve Müslümanların fakirlerinin ihtiyaçlarının karşılanmasına tahsis etmek suretiyle vakıf hizmetlerinin ilk örneklerini ortaya koyarak ashabına örnek olmuştur(Turgut,2018:4).

“Abdullah b. Ömer’den rivayet olunduğuna göre, babası Hz. Ömer (r.a.), Rasulullah (s.a.v.) zamanında “Semğ” denilen öz malı hurmalığı vakfetmek isteyerek: Ya Rasulullah! Çok güzel ve kıymetli bir hurmalığa sahip bulunuyorum. Bu malımı vakfetmek istiyorum, bana ne tavsiye edersiniz? diyerek Hz. Peygamber’e başvurdu. Bunun üzerine Nebi (s.a.v.): Bu hurmalığın aslını (rakabesini) vakfet! Artık o satılmaz, hibe edilmez, vâris olunmaz, yalnız onun ürünü infak edilir, buyurdu. Ömer de bu malını o suretle vakfetti. Gelirini, Allah yolunda savaşanlara, azatlık anlaşması yapmış kölelere, miskinlere, misafirilere, yolculara ve yakın akrabalarına vakfetti (Wensick, 1936).

İslâm iktisat sisteminin temel supabı zekâttır bu sayede gelirlerin bir kaynaktan toplanması engellenmiş olur. Zekât sistemin koruyucusudur. Zekât, servet ve mülkiyetin yaygınlaştırılmasını, gelirin bir nesil içerisinde yeniden dağılımını sağlayarak gerçekleştirir. Zekât esas olarak servetleri belirli bir seviyenin (nisâbın) üzerinde olanlardan bu seviyenin altında olanlara bir gelir aktarmasını öngörür. Gelir aktarmasının çalışan ve çalışmayan iki küme meydana getirmesi yeterli gelir sağlamaya gücü yetenlerin bu aktarmaların dışında bırakılmasıyla önlenir. Zekat sayesinde yoksul durumda olanlara yardıma ihtiyaç duyulan insanlara kaynak sağlanmış olur (Tabakoğlu, 2013:38).

19. yüzyıl dünyada istikrarsız bir dönem olmuştur. Yaşanan savaşlar, ülkelerde başlayan milliyetçilik hareketleri sebebi ile yaşanan göçler dünyada milletlerden oluşan devletler oluşumuna sebep olmuştur. Göç eden kesim hasta, yaşlı muhtaç durumda olanlardır. Bu sebeple toplumda dilencilik artmış, Osmanlı Devleti’nde basına da yansıyan sorunlar oluşmuştur. 1877-1878 Osmanlı -Rus savaşı sonrasında ortaya çıkan olumsuz sonuçlar ekonomik ve siyasi bunalımlara sebep olmuştur. Yaşanan savaş sebebiyle Rumeli Bölgesi’nden İstanbul’a önemli bir göç olmuştur. Yaşanan büyük savaş sebebiyle dört yüz bine yakın insanın İstanbul’a göç etmiştir. Göç eden nüfusun önemli bir bölümü ise evsiz, sakat, hasta kimselerden oluşuyordu(Birol, 2017:34).

Osmanlı Devleti’nde dilencilik kaynakları yoksulluk, doğuştan ve sonradan meydana gelen sakatlık, özür, istihdam imkânlarını yeterli olmaması, savaşlar ve başka sebeplerle yaşanan göçün getirdiği sıkıntılar, buldukları bölgelerde kıtlık, susuzluk ve afet gibi sebeplerle geçim sıkıntısı çekilmesi şeklinde ortaya çıkmıştır(Öztürk,2008:110-111).

## 2. Kavramsal Çerçeve

Osmanlı Devleti’nde 19. yüzyıla kadar toplumda sosyal hizmet kurumlarının temelini vakıflar oluşturuyordu. Osmanlı Devleti’nde vakıf sistemi sosyal güvenlikle ilgili olduğu kadar ülkedeki eğitim, sağlık ve sosyal yardım, diyanet, bayındırlık yatırımlarını yürüten kurum olarak Osmanlı mali sisteminin üçüncü alt istemini oluşturmaktadır. Vakıf kurucularının bir kısmı padişah ve vezirlere ait olan büyük vakıflardı. Osmanlı vakıf sistemi özerk ve demokratik bir sivil toplum sistemi olmakla birlikte devletin denetimi dışında değildir. Nezaret kurumu bu denetimi sağlamaktadır. Özellikle büyük vakıflar sadrazam, şeyhülislam, başdefterdar, kadı, Enderun gibi devlet görevlilerinin nezareti altındadır (Tabakoğlu, 2014:307-308)

Osmanlı Devleti 19. yüzyıl ile birlikte modernleşme hareketlerine başlamıştır. Yaşanan savaşlar sebebiyle göç hareketleri artmış ve başkent İstanbul olmak üzere birçok bölgede nüfus hareketi artmıştır. Bu sebeple toplum yapısı değişmiştir. Öksüz, yetim sayısı artmıştır. Yardıma muhtaç durumda olanları himaye etmek amacıyla çeşitli kurumlar açılmıştır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Osmanlı Devleti'nde yoksullukla mücadele klasik dönemden itibaren devam etmiştir. Yoksula, ihtiyaç duyana yardım etmek devlet görevleri arasında sayılmıştır. Bu çalışmada Osmanlı İmparatorluğu'nda yoksullar ve yoksullara yönelik yardım politikaları incelenmiştir. Osmanlı toplumunda savaşların sebep olduğu yoksulluk ve dilencililiğin artması sebebi ile dilencililiğin artmasından bahsedilmiştir. Artan dilenci ve yoksul sayısı Osmanlı Devleti'ni Darülaceze açmaya mecbur kılmıştır. Ülkenin ekonomik durumu yeterli olmasa da yoksulu himaye etmek adına kurum oluşturulmasına karar verilmiştir. Darülaceze mali sıkıntılar içinde kurulmuş ve toplumda başta yoksullara sonra ihtiyacı olanlara hizmet etmiştir. Darülaceze gibi bir hayır kurumunun kurulması için toplumun her kesiminden yurt içi yurt dışından yardım gönderilmiştir.

#### 3.1. Prosedür

Osmanlı Devleti'nde yoksullukla mücadele yöntemi kurumların tesisi ile sağlanmıştır. Başlangıçta vakıflar ile sağlanan yoksula yardım etme mekanizması zaman içerisinde değişen dünya düzeni ile birlikte yeni kurumlar oluşturulmasına sebep olmuştur.

#### 3.2. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları

Osmanlı Devleti'nde yoksullukla mücadele adına açılan kurumlardan en önemlisi Darülaceze'dir. Ülkenin nüfusunun hızla arttığı bir dönemde dilencilik artmış ve toplumsal bir sorun haline gelmiştir. Yaşanan toplumsal sorunlar Osmanlı Devleti'ni yeni kurumlar tesis etme yoluna götürmüştür. Yaşanan savaşlar sebebi ile toplum yapısıyla birlikte ekonomi de kötüleşmiştir. Ancak yoksullara yardım için bir kurum kurulması gerektiği toplumun her kesimi tarafından kabul gördüğünden kurum için toplumdaki herkes para yardımı yapmıştır. Yardımlarda aksama yaşandığı durumlara Nezaretlere yazılar yazılara Darülaceze'nin öneminden bahsedilerek yardımların düzenli yapılması istenmiştir. Bu yazışmalar olumlu sonuçlar vermiş ve Darülaceze kısa süre içerisinde hizmete açılmıştır. Sadece yoksullara hizmet vermek amacıyla kurulsun da zaman içerisinde kadınları ve çocukları da himaye edecek kurumlar açılmıştır. Bu sayede Osmanlı Devleti'nde her zaman var olan yoksula yardım konusu kurumsallaşarak devam etmiştir.

### 4. Osmanlı İmparatorluğunda Yoksullar ve Yoksullara Yönelik Yardım Politikaları

Osmanlı Devleti 19. yüzyıl ile birlikte sosyal hayata birçok alanda etki bırakmıştır. Önceki devirlerdeki nazaran modern teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni bir bürokratik devlet oluşmasına sebep olmuştur (Özbek, 2002:47-48). 19. yüzyılda bu fikrin sıkıntıya girmesi ile birlikte, devletin müdahale alanı genişlerken bir yandan sosyal alan oluştuğunu görmekteyiz. Osmanlı Devleti'nde ihtiyaçların giderilmesi, refahın temini ve toplumun mutluluğunun temin edilmesi konuları devletin gündeminde olmuştur. Toplumun refah ve güvenliğini sağlama olgusu devleti de modern bir devlet haline getirmiştir. Osmanlı Devleti'nde yoksullara yardım ailenin geçimini sağlayamama, sağlık sorunları, gibi durumlarda sağlanıyordu.

19. yüzyıla kadar Osmanlı toplumu dâhilinde sosyal yardım alanında yaşanan yardım faaliyetleri vakıflar ve imaretler şeklinde kendini gösteriyordu. Merkezi devletin güç sahibi olması ile birlikte vakıflardan temin edilen gelirler maliye hazinesi dâhil edilerek bu kurumlar kayıksız bırakılmıştır. O döneme kadar işler durumda olan vakıflar üç ana grupta toplanmaktaydı. Bunlar Osmanlılardan önceki İslam devletlerinden intikal eden evkaf-ı kadime, miri arazinin temlik suretiyle kurulan evkaf-ı irsadiyye ve hayırsever kimseler tarafından kendi mülklerinden ayırdıkları mallarla tesis ettikleri evkaf-ı sahiha-i lazime idi (Tabakoğlu-Karataşer, 2019:435). Evkaf-ı Hümayun Nezareti 1826 yılında kurulmuş olup, vakıf yapılarının tamirinde ve finansmanında önemli sorumluluk üstlenmiştir (Öztürk,2019:116).



Osmanlı Devleti sosyal yardım faaliyeti olarak muhtacın maaşı adı verilen yardıma muhtaç insanlara düzenli bir gelir sağlama yoluna gitmiştir. Yine aynı şekilde Tanzimat döneminde ise maliye bütçesinden yapılan tahsisatlar dışında taşrada vali yetkisi dâhilinde bulunan Kapualtı hasılatı adı verilen fukaraya yardım amacı ile harcama yapıldığı görülmektedir (Özbek,2002:47-55).

Tanzimat'ın ilanında etkin rol oynayan düşünceler yapılan ıslahatların ordu ile başlayıp diğer alanlara da sirayet edeceği düşünülmüştür. II. Abdülhamid'in tahta çıkması ile birlikte modern ve geleneksel uygulamalar birlikte Osmanlı imparatorluğu modernleştirilmeye çalışılmıştır. Avrupa'da yaşanan modernleşme hareketleri yakın bir şekilde takip edilerek sosyal devlet kavramı Osmanlı ülkesi dâhilinde oluşturulmak istenmiştir. Dünyada artan zenginlikten sadece zengin kesim yaralanırken fakir kesimin daha da kötü ve zor koşullarda yaşadığı görülmüyordu (Akyol, 2013:35).

II. Abdülhamid döneminde sosyal yardım ve politika konusunda önemli adımlar atılmıştır. Sağır ve dilsizler için açılan okullar, iş kazası mağdurları için oluşturulan sigorta fonu Osmanlı Devleti dâhilinde yaşayanlar için sosyal yardım sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır. II. Abdülhamid'in amacı devlet tarafından sosyal refah programlarının gerçekleştirilerek modern topluma dönüşümü sağlamaktı. II. Abdülhamid döneminde sosyal yardım anlamında ilk uygulama Atiyye-i seniyyedir (Akyol, 2013:35-40). Atiyye-i Seniyye, ihtiyacı olan halka para yardımı bulmaktır. Osmanlı bütçelerinde Atiyye-i Seniyye için bir ödenek ayrılmıştı. Tanzimat döneminden önce Atiyye-i Seniyye harcamaları çoğunlukla padişahların özel hesapları tarafından Ceyb-i Hümayundan yapılıyordu daha sonra ise Tahsisat-ı Seniyye adı verilen padişah ve saray için ayrılmış olan ödenekten karşılanıyordu (Özbek,2002:125-126

##### **5. Osmanlı Toplumunda Savaşların Sebep Olduğu Sosyal Yapıda Bozulma: Dilenciler ve Dilencilere Yönelik Yaklaşımlar**

19. yüzyılın sonu siyasi ve iktisadi açıdan istikrarlı bir dönem değildir. II. Abdülhamid' in saltanatının ilk yıllarında karşılaştığı en önemli problem Balkanlar'da 1876'da çıkıp aynı yıl bastırılan Bulgar, Sırp, Karadağ isyanlarıdır. Bu isyanlar 1877-1878 Osmanlı-Rus Savaşının sebeplerinden birini oluşturmuştur. Osmanlı Devleti bu savaşta ağır bir yenilgi alarak Ruslarla Edirne Mütarekesini ardından da Ayastefanos Antlaşmasını imzalamak zorunda kalmıştır. Osmanlı Devleti'nin hudutları daralmış savaş sonrası elden çıkan toprak miktarı 287.510 km<sup>2</sup>'dir. Ülke topraklarının küçülmesiyle birlikte devlet gelir ve giderlerinde azalma görülmüştür. Anadolu nüfusunda 1878-1883 döneminde önemli bir nüfus değişimi yaşanmıştır. Osmanlı Rus Savaşının hemen öncesinde 12.500.000 olduğu tahmin edilen Anadolu nüfusu savaşın getirdiği kayıplar sebebi ile 1884 yılında, bu tarihe kadar gelen bir milyon göçmene rağmen 11.436.000'e düşmüştü. 1882 yılına kadar Osmanlı Devleti'ne gelen kayıtlı göçmenlerin sayısı 1.200.000'e ulaşmaktadır. 1884'teki rakamlara göre ülke nüfusu 28,9 milyon Anadolu nüfusu ise 11,8 milyon tahmin edilmekteydi (Tabakoğlu,2011:211-218). Yaşanan bütün gelişmeler nüfusun artması, ülkenin mali durumunun iyi olmaması, savaşlar toplumda güçsüz, yardıma muhtaç insan sayısını artırmıştır. Bu sebeple muhtaç, kimsesiz insan sayısı artmıştır. Muhtaç insanları himaye edecek kurumlara ihtiyaç duyulmuştur.

Osmanlı Devleti'nde zaman içerisinde gerçekten yardıma ihtiyacı olan yoksulla, yardımı hak etmeyen kesimler arasında bir ayırım yapılmıştır. Osmanlı klasik döneminde bir ayırım yapılmış ve kent merkezinde dilenciler kontrol edilmiştir. Çalışamayacak durumda olanlara bir tür sertifika verilirken çalışabilecek durumda olanlara ise çeşitli şekillerde cezalandırılmıştır.

## 6. Darülaceze'nin Kurulması

Darülaceze, toplum içinde kimsesiz, muhtaç durumda olanları himaye etmek üzere kurulmuştur (Öztürk, 2008:117). Darülaceze Nizamnamesinin birinci maddesine göre Darülaceze doğrudan Dâhiliye Nezaretine bağlı olarak ve müstakil bir bütçesi olarak kurulmuştur. Darülaceze zükur, inas, çocuklar şubesi, Irza'hane olmak üzere dört bölümden oluşuyordu. Darülaceze'ye ancak Dersaadet'te doğan veya yerleşmiş olup ya da iş yapamaz ve geçinmeye yetecek malı olmayanlar, çalışmaya gücü olmayan güçsüz ve aciz durumda olanlar kabul edilecektir (Düstur, 1.tertip,1895:43-48).

Ayrıca sokaklardan artan dilencililiği önlemek amacı ile 29 Ocak 1896 tarihinde dilencililiğin men edilmesine dair bir nizamname yayınlanmıştır. Bu nizamname II. Meşrutiyetin ilanını takiben toplumda asayiş ve toplumsal düzende bozulmalar yaşanmış dolandırıcılık, hırsızlık, soygunculuk gibi olaylar artma eğilimi göstermiştir. Bu istenmeyen sebeplere taşradan gelenlerin sebebiyet verdiği ağırlık kazanınca Serseri Nizamnamesi yürürlüğe girmiştir (Öztürk,2008:116) Bu Nizamnamenin dokuzuncu maddesine göre çalışmaya gücü olup çalışmayanlar serseri olarak kabul edilmiştir. Çalışmaya muktedir olduğu çalışmayanlar zabıta tarafından tutuklanarak bunlardan İstanbullu olanlar veya taşralı olup ta İstanbul'a yerleşenler zabıta tarafından kefaletle serbest bırakılacaklardır. Taşra ahalisinden olanlar ise memleketlerine gönderileceklerdir. Birden fazla defa dilencilikten yakalanan İstanbullu olan olursa taşraya gönderilecektir(Düstur, 1895:49).Darülaceze'nin kurucusu Sultan II. Abdülhamid Han'dır.30 Mart 1890 tarihinde yayınlanan bir irade ile sokaklarda dilenen kimsesiz çocuklar, sakat erkek ve kadınlar için dilenmeyi engellemek, eğitim ve bakımlarını temin edilecek bir yer ayrılması istenmiştir (Nuhoğlu, 1993:512).

Darülaceze binası 19. yüzyıla ait ihaleler içerisinde sürecin en iyi izlendiği yapılardan biridir. Darülaceze binasının inşaatı Vasilaki isimli saray ve padişah mimarı tarafından üzerine alınmıştır. II. Abdülhamid döneminde saray mimarı ve kalfası Vasilaki ve oğlu İoannidis tersanede faaliyet gösteren Marki kalfanın soyundan gelmektedir. Darülaceze binası Kâğıthane bölgesinde geniş bir alanda Hristiyanlar için kilise, Yahudiler için sinagog ve Müslüman ahali içinde cami olan bir kurum olacaktı. 7.136.674 kuruş masrafla bu yapının inşa edileceği yapılan keşif sonucunda ortaya çıkmıştır. Bedelin %10'luk kısmının peşin olarak ödenmesi ve %20 si içinde kefil göstermesi ihale şartlarında gösterilmiştir(Şenyurt, 2010:542-543).Yapılacak kurumun herhangi bir din ayrımı yapmadan bütün Osmanlı vatandaşlarına hizmet etmesi temel unsuru olmuştur. II. Abdülhamid'in yaptırdığı hayır kurumları içinde özel bir yeri olan Darülaceze bulunduğu dönemde modern bir sosyal kurum olarak görülmektedir. 1892 yılında inşasına başlanmış olup 1895 yılında açılmıştır(Aytekin, 2006:25).

Darülaceze, 18 bina ile hizmete girmişti. Kurumun girişinde memurlar için ayrılan bölümün dışında dörder tane Müslüman aceze ve Hristiyan aceze için bölüm ayrılmıştı. Bu koşulların altında ise imalathane ve yemekhaneler bulunuyordu. Darülacezenin hizmete girmesi ile birlikte gazeteler kurumdan büyük özgüyle bahsetmektedir. Az zamanda sadece Osmanlı toprakları dâhilinde değil belki de dünyanın hiçbir yerinde benzeri olmayan bir bina inşa edilmişti (Demirel,2011:114-115).

Kurulan kurum, farklı dinlerden Osmanlı vatandaşlarını hem yönetimine dâhil etmiş hem de ayırım yapmadan bütün halkına hizmet amacı ile kurulmuştur(Yazıcı,2007:44).Darülaceze'ye bir nizamname hazırlamak amacı ile yönetim toplanmıştır. Yapılan toplantıda Darülaceze'ye alınacaklar ve şartları ve kurumla ilgili diğer konular görüşülmüştür. Darülaceze'ye alınacak sakinlerin

İstanbul'da, taşradan gelip uzun bir süredir İstanbul'da ikamet etmekte olan acezeyi barındıracağı belirtilmiştir (Yıldırım, 1996:24-26). Darülacezede bir Irza'hane, kreş, yetimhane, okul, imalathaneler bulunuyordu. Darülaceze'nin açılmasıyla birlikte dilencilik yasağı yenilendi ve 28 Ocak 1896 tarihinde Darülaceze Nizamnamesi çıkarıldı. Darülaceze'nin kurulması için gereken masrafların Selatin Vakıflarından para ayrılması ve aynı yardım sağlanması, fakara için düzenlenecek balo ve konserlerden %1 Darülaceze hissesi alınması, tiyatro biletlerinden bastırılacak pullarda bir Darülaceze yardımı alınması nizamnameye göre belirtilmiştir (Koçu, 1974:35).

### 7. Darülaceze'nin Kurulması İçin Mali Kaynaklar

II. Abdülhamid döneminde birçok hayır kurumu kurulmuştur. Bunların en önemlilerinden birisi de Darülaceze'dir. Bu kurumun bir an önce kurulması için Kurumun inşasının gecikmemesi bir an önce ihtiyaç sahiplerine ulaştırmak amacı ile birçok çaba gösterilmiştir. Darülaceze'nin mali kaynaklarını artırmak amacıyla padişah emriyle vilayet ve mutasarrıflıklara dağıtılmak üzere yardım biletleri gönderilmiştir.

Yardım biletlerinin yanında Darülaceze'nin inşası için özel olarak yardımda bulunmak isteyenlerde Darülaceze'nin kurulmasına katkıda bulunmuşlardır. Yardım biletleri Dâhiliye Nezareti tarafından her ay toplanmakta ve Bank-ı Osmanî'ye tahsis edilmekteydi (BOA, A.MKT-MHM 703-1/6-2).

Tablo 1: 1894 Yılı Darülaceze Gelirleri

1894 Yılı Darülaceze Gelirleri				
Aylar	Merkezi Daireler (Kuruş)	Vilayet ve Müstakil livalardan (Kuruş)	Bilet Dışında Yardım (Kuruş)	Bazı kişiler Tarafından Ayrıca Yapılan Yardım (Kuruş)
Şubat	427.336	938.784	937.417	169.454
Mart	80.887	91.574	21.532	---
Nisan	978	104.000	21.688	3.894
Mayıs	24.686	45.751	313.500	313.500
Haziran	38.849	45.619	1.866	22.332
Temmuz	65.888	15.705	7.375	30.842
Ağustos	26.893	7.305	1.039	---
Eylül	3.974	63.726	---	7.500
Ekim	3.494	46.071	---	160.300
Kasım	1.992	10.748	---	1.293
Aralık	58.597	3.071	---	807
<b>TOPLAM</b>	<b>733.574</b>	<b>1.372.354</b>	<b>1.304.417</b>	<b>709.922</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>				<b>4.120.267</b>

Kaynak: BOA, A.MKT-MHM 703-1/6-2.

1894 yılında toplam gelir 4.120.267 kuruştur. Bu gelirin merkezi dairelerden olan kısmı 733.574 kuruştur. Toplam gelirin içerisinde merkezi dairelerin payı %17,8'dir. 1894 yılının Şubat ayından Aralık ayı sonuna kadar Darülaceze'nin kuruluş gelirleri arşiv belgelerinden 11 aylık tespit edilmiştir. Genel anlamda bakıldığında bu gelirler dört başlık altında toplanmaktadır. Merkezi Devlet Dairelerinden, Vilayet ve Müstakil livalardan, bilet dışında yardım, bazı kişiler tarafından ayrıca toplanan yardımlardır. Merkezi Daireler'den hemen her ay düzenli olarak bir gelir elde edilmiştir.

1894 yılı Şubat ayında en fazla para Hazine-i Hassa'dan gelmiştir. Genel anlamda incelendiğinde Darülaceze'nin kurulması için ülke genelinde hemen her kurumdan yardım istendiği ve

bunun düzenli şekilde yapıldığı görülmüştür. Özellikle gönderilen paraların takibi yapılmış ve bu meblağları göndermeyen bakanlıklar tarafından uyarılmıştır. Uyarı sebebi olarak da Darülaceze inşaatının geciktiği bildirilmiştir. Bu kurumun bir hayır kurumu olması sebebi ile gönderilecek yardımların bir an önce gönderilmesi istenmiştir(BOA, A.MKT-MHM 703-1/8-1).

Bazı kişiler tarafından bilet alınmadan yapılan yardımlar ise 1894 yılı Şubat ayı için 169.454 kuruştur. Bu yardımları yapanlar Yunan zenginlerinden, İncesu kaymakamının eşi tarafından, Halep ve Adana Telgraf Müdürü'nün eşi tarafından, Kitapçı Kaspar Efendi tarafından, İtalya cemiyeti tarafından yapılmıştır. Toplumun her kesimi hatta yurtdışından bile yardım yapılmıştır(BOA, A.MKT-MHM 703-1/8-2).

1894 yılı Mart ayında, bazı kişiler tarafından ayrıca yapılan yardımlar ise, Nafia Nazırı Tevfik Paşa tarafından 5.000 kuruş, Anadolu Demiryolu Müdürü tarafından 20.000 kuruş, Baron Roceld tarafından 10.000 kuruş, Selanik Tüccarı Mişon Milon tarafından ise 1000 kuruş yardım yapılmıştır.

1894 yılı Eylül ayında bazı kişiler tarafından yardımlara baktığımızda ise Mudanya Şimendifer Kumpanyası tarafından 2.500 kuruş, Varna Saygınları tarafından 5.000 kuruş toplanmıştır (BOA, A.MKT-MHM 703-1/8-2).

1894 yılı Ekim ayında ise, bazı kişiler tarafından ayrıca gönderilen yardımlara baktığımızda ise, Beyrut Şam ve Bilecik Demiryolu Şirket vekili Mösyö Alfred tarafından 150.000 kuruş, yol Müteahhidi Mehmet Efendi tarafından depozito olarak teslim edilen 10.300 kuruş yardım edilmiştir (BOA, A.MKT-MHM 703-1/8-2).

1894 yılı Kasım ayında ise, bazı kişiler tarafından nakit olarak yapılan yardımlar ise Haçik Efendi'den 1200 kuruş, Paris'te bir düşes tarafından 43 kuruş 37 santim, Karabet Gedikliyan tarafından 50 kuruştur (BOA, A.MKT-MHM 703-1/8-2)

1894 yılı Aralık ayında ise, bazı kişiler tarafından ayrıca yapılan yardımlara baktığımızda ise, İlanat-ı Nizamiye İcra Memuru Vasif Bey ve eşi tarafından 807 kuruş 50 santim gönderilmiştir (BOA, A.MKT-MHM 703-1/8-2).

*Tablo2: 1895 Yılı Darülaceze Gelirleri*

1895 Yılı Darülaceze Gelirleri				
Aylar	Merkezi Daireler (Kuruş)	Vilayet ve Müstakil li-valardan (Kuruş)	Bilet Dışında Yardım (Kuruş)	Bazı kişiler Tarafından Ayrıca Yapılan Yardım (Kuruş)
Şubat	5.822	21.402	---	115.473
Mart	---	---	---	---
Nisan	---	---	---	---
Mayıs	---	16.968	---	15.000
Haziran	275	3.288	---	30.073
Temmuz	---	1.549	---	100.000
Ağustos	4.196	15.889	---	2.187
Eylül	4.284	23.940	8.071	10.000
Ekim	---	50.597	1.989	79.815
Kasım	---	---	---	---
Aralık	---	---	---	---
<b>TOPLAM</b>	<b>14.577</b>	<b>133.633</b>	<b>10.060</b>	<b>352.548</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>				<b>510.818</b>

Kaynak: BOA, A.MKT-MHM 703-1/8-2.

1895 yılı gelirleri ise 1894 yılının Şubat ayından 1895 senesinin Nisan ayına kadar üç ay içerisinde yapılan yardımlar şu şekildedir: Merkezi Dairelerden toplanan gelirlere baktığımızda

Posta ve Telgraf Nezareti'nden 2.591 kuruş 50 santim, Defter-i Hakani'den 1.290 kuruş 50 santim, Hariciye Nezareti'nden 572 kuruş, Rüşumat Emaneti'nden 1.368 kuruş 25 santimdir. Vilayet ve Mutasarrıflıklardan gelen yardımlara baktığımızda ise Suriye Vilayeti'nden 1600 kuruş, Selanik Vilayeti'nden 4.044 kuruş 60 santim, Halep Vilayeti'nden 4.313 kuruş, Musul Vilayeti'nden 1.805 kuruş, Manastır Vilayeti'nden 4.313 kuruş, Basra Vilayeti'nden 1.125 kuruş 75 santim, Kosova Vilayeti'nden 758 kuruş, 50 santim, Mamuratülaziz Vilayeti'nden 466 kuruş 50 santim, Zor Sancağı'ndan 2.014 kuruş, İzmit Sancağı Mutasarrıflığı'ndan 560 kuruş 50 santim gönderilmiştir. Bazı kişiler tarafından ayrıca yapılan nakit yardımlar Anadolu Demiryolu İdaresi tarafından 100.000 kuruş, Mimar Yanko Bey tarafından 10.000 kuruş yardım yapılmıştır. Darülaceze'nin kurulması için toplanan yardımlara baktığımızda 1895 yılında ilk üç ayda vilayetlerden düzenli olarak yardım geldiğini görüyoruz. Bir önceki yıla baktığımızda aynı vilayetlerden her ay yardım toplanamazken 1895 yılı içerisinde üç ay arka arkaya yardım toplanan yardımlar yardım toplamının düzenli hale geldiğini göstermektedir (BOA, A.MKT-MHM 703-1/34-2).

1895 yılı Mayıs ayında ise, bazı kişiler tarafından yapılan yardımlar ise Şam ahalisinden El-Batutum ve İbrahim Nepo Efendiler tarafından 15.000 kuruş gönderilmiştir (BOA, A.MKT-MHM 703-1/34-2). Haziran ayına baktığımızda merkezi dairelerden Posta ve Telgraf Nezareti'nden 275 kuruş yardım gönderilmiştir. Vilayet ve Mutasarrıflıklara baktığımızda Selanik Vilayeti'nden 1908 kuruş 50 santim, Musul Vilayeti'nden 712 kuruş 50 santim, Limni Sancağı Mutasarrıflığı'ndan 648 kuruş 75 santim nakit olarak, 28 kuruş 50 santim sened olarak gönderilmiştir. Bazı kişiler tarafından ayrıca nakit olarak yapılan yardımlar ise şu şekildedir, Sosyete Ottoman de Valor namına 30.000 kuruş, Şirketi Osmaniye Müdürlüğü'nden 73 kuruş gönderilmiştir (BOA, A.MKT-MHM 703-1/34-2). Temmuz ayında ise, bazı kişiler tarafından ayrıca ve nakit olarak verilen yardımlar ise Kasaba demiryolu imtiyaz sahibi Mösyö Nakli Gery tarafından 100.000 kuruş yardım yapılmıştır (BOA, A.MKT-MHM 703-1/40-01). Ağustos ayında yapılan yardımlar ise bazı kişiler tarafından ayrıca yapılan yardımlar ise Mösyö Enso tarafından 200 kuruş, Gümüşsuyu Hastanesi doktorlarından Velkoviç tarafından 1.987 kuruş yardım yapılmıştır (BOA, A.MKT-MHM 703-1/42-01).

Aylar itibariyle takip edildiğinde her ay İstanbul'da bulunan resmi dairelerden yardım geldiğini ancak gelen yardımların her ay aynı daireden gelmediğini görüyoruz. 1894 yılı Mayıs ayında, bazı kişiler tarafından ayrıca yapılan yardımlar ise Osmanlı Düyun-u Umumiye Müdürü Mösyö Kont Darson'un kayınpederi Paris Bankerlerinden Mösyö Bardan tarafından 10.000 kuruş yardım yapılmıştır. Fazla biletten yapılan yardım ise Viyana kuyumcularından Edmon Bahican isimli şahıs tarafından 8.071 kuruş yardım yapılmıştır (BOA, A.MKT-MHM 703-1/44-01). Ekim ayında ise İstanbul'da bulunan merkezi dairelerden yardım alınamamıştır. Bazı kişiler tarafından ayrıca yapılan yardımlar ise Paris'te ikamet eden Banker Mösyö Elilion tarafından 10.00 kuruş, Dedağaç Demiryolu imtiyaz sahibi Mösyö Renebodri tarafından yıllık yardım 2.00 kuruş, kitapçı İrfan Efendi tarafından 755 kuruş, Eskişehirli Mehmet Efendi tarafından 800 kuruş, Üsküdar ve Kadıköy Su Şirketi tarafından 1.000 kuruş, Madam Zafiro Polo adına Mösyö Luindas tarafından, Viyana Bankerlerinden Mösyö Oldaşnayn tarafından 10.000 kuruş, Erkan-ı Harbiye Albay Şerafettin Bey'in Darülaceze yararına bastırılmış olduğu kitap gelirinden 926 kuruş 75 santim fazla biletten ise Hariciye Nezareti'nden 1.989 kuruş yardım yapılmıştır (BOA, A.MKT-MHM 703-1/46-01). 1894 ve 1895 yılı gelirleri toplandığında toplam Darülaceze geliri 4.891.762 kuruştur.

## 8. Darülaceze'nin 1894 Yılı Giderleri

Tablo 3: 1894 Yılı Darülaceze Giderleri ( Şubat-Mayıs Ayları)

1894 Senesi Darülaceze Giderleri (Şubat- Mayıs Ayları)					
Gider kalemleri	1894 Senesi Şu- bat ayı sonuna kadar yapılan harcamalar		1894 senesi Mayıs ayı so- nuna kadar ya- pılan harcama- lar		
	Kuruş	San- tim	Kuruş	San- tim	
Söz konusu binalara getirilecek suyun özel kanalı yapılan anlaşmaya mahsuben bankadan	80.000	---	---	---	
Osmanlı Bankası'ndan alınan yirmi beş adet çek parasına bankadan	14	---	---	---	
Basılan biletlerin arkalarını mühürlemek için kazıtılan mühür ücreti vezneden	95	---	---	---	
Basılan biletlerin arkalarını mühürlemek için çalıştırılan ciltçi yevmiyesiyle vilayetlere gönderilenlerin bağlama masraflarına vezneden	718	---	---	---	
Söz konusu binaların yerlerini belirlemek için gönderilen iki görevlinin harcırahlarına vezneden	470	25	---	---	
Söz konusu binaların çeşitli masraflarına vezneden	950	---	---	---	
Söz konusu binaların temel atma anında kesilecek kurban masraflarına vezneden	2500	---	---	---	
Vilayetlerden posta ile ve polişe gelen paraların taşımaya (taşımaya) ve sairesine vezneden	184	25	---	---	
Bankada bulunan tahsilât bakiyesi 4 Nisan 1893	1.678.946	93	---	---	
Müteahhid Vasilaki Efendi'ye Osmanlı Bankası'ndan	---	---	199.994	---	
Malatya yardımı olduğu daha sonra anlaşılıp geri verilen Osmanlı Bankası'ndan	---	---	12.350	---	
Vilayetlerden gelen paraların taşımaya parası vezneden	---	---	343	42	
Yemen Vilayeti'nden gelen paranın nakliye parası vezneden	---	---	100	---	
<b>TOPLAM</b>	<b>1.763.877</b>	<b>143</b>	<b>212.787</b>	<b>42</b>	
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>1.976.664 kuruş</b>		<b>185 santim</b>		

Kaynak: BOA, A.MKT. MHM 703-1/32-01

Darülaceze'nin kuruluş giderleri 1894 yılında aylar itibariyle tablolaştırılmıştır. Kuruluş giderleri olması sebebi ile giderlerin daha çok su kanalı yapılması, toplanan yardımların mühür ücretleri, havalesi, Müteahhide yapılan ödemeler gibi kalemlerden oluşmaktadır (BOA, A.MKT. MHM 703-1/32-01).

Tablo 4: 1894 Yılı Darülaceze Giderleri ( Haziran-Eylül Ayları)

1894 Senesi Darülaceze Giderleri ( Haziran-Eylül Ayları)						
Gider kalemleri	Haziran Ayı		Ağustos Ayı		Eylül Ayı	
	Kuruş	San- tim	Kuruş	San- tim	Ku- ruş	San- tim
Müteahhid Vasilaki Efendi Hazretleri'ne Osmanlı Bankası'ndan	299.991					
Darülaceze binalarının ve muayenesi için komisyon heyetinin gidiş ve dönüş masrafları vezneden	1.000	---	---	---	---	---
Yemen Vilayeti'nden gelen paralar	76	---	---	---	---	---
Vasilaki Efendi'ye verilen bankadan	---	---	149.986	---	---	---
1894 senesi Mayıs ayından bu yılın Temmuz ayı sonuna kadar vilayetlerden gelen paranın taşımaya ücreti ve sairesi	---	---	---	---	439	20
Hudeyde Sancağı'ndan gelen paranın taşımaya ücreti ve sairesi	---	---	---	---	12	---
<b>TOPLAM</b>	<b>301.067</b>	<b>0</b>	<b>149.986</b>	<b>0</b>	<b>451</b>	<b>20</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>			<b>451.504 kuruş</b>		<b>20 santim</b>	

Kaynak:BOA, A.MKT. MHM 703-1/32-01

1894 yılı Haziran –Eylül arası giderler ise Müteahhid Vasilaki Efendiye, Darülaceze binasının muayenesi için giderler, vilayetlerden gelen paralar ve taşımaya ücretlerinden oluşmaktadır.

Tablo 5: 1894 Yılı Darülaceze Giderleri ( Ekim-Aralık Ayları)

Gider kalemleri	Ekim Ayı		Kasım Ayı		Aralık Ayı	
	Kuruş	San-tim	Kuruş	San-tim	Kuruş	San-tim
Müteahhit Vasilaki Efendi'ye verilen	199.994	---	---	---	---	---
Şişli'den Darülaceze'ye ve oradan Okmeydanı'na kadar inşa olunacak yolun müteahhidi Mehmed Efendi'ye verilen. Vezneden	---	---	10.650	---	---	---
Yol müteahhidi Mehmed Efendi'ye	---	---	---	---	11.800	---
1894 senesi Ağustos'undan Eylül sonuna kadar vilayetlerden gelen paraların taşıma ücreti	---	---	---	---	117	---
Müteahhid Vasilaki Efendi'ye	---	---	---	---	149.986	---
<b>TOPLAM</b>	199.994	0	10.650	0	161.903	80
<b>GENEL TOPLAM</b>					<b>372.547 kuruş 80 santim</b>	

Kaynak:BOA, A.MKT. MHM 703-1/32-01

Ekim-Aralık ayları arasında ise Müteahhid Vasilaki Efendiye verilen para, Yol müteahhidi Mehmet Efendi'ye verilen para, Vilayetlerden gelen paranın taşıma ücretinden oluşmaktadır.

### 9. Darülaceze'nin 1895 Yılı Giderleri

1895 yılı giderleri ise yol müteahhidi Mehmed Efendiye verilen para, paralar taşıma ücretleri, Darülaceze inşaatının teftiş ve muayenesi için masraflar, Darülaceze yollarına döşenecek ağaçlar için ödenecek ücret, Müteahhid Vasilaki Efendiye verilen paralar, Darülaceze inşaatı için harcanan suyun ücretinden oluşmaktadır.

Tablo 6: 1895 Yılı Darülaceze Giderleri ( Ocak-Mayıs Ayları)

Gider kalemleri	Ocak Ayı		Şubat Ayı		Mayıs Ayı	
	Kuruş	San-tim	Kuruş	San-tim	Kuruş	San-tim
Yol müteahhidi Mehmed Efendi'ye verilen	21.800	---	---	---	---	---
1895 senesi Ocak ayı başından Mayıs ayı sonuna kadar vilayetler ve sair yerlerden gelen paraların taşıma ücreti ve sâiresi. Vezneden	202	35	---	---	---	---
Yemen Vilayeti'yle Hudeyde Sancağı'ndan gelen paraların taşıma ücreti ve sâiresi. Vezneden	11	92	---	---	---	---
Darülaceze inşaatının teftiş ve muayenesi ve saire masrafları	---	---	1.425	---	---	---
Darülaceze yollarına döşenecek çınar ağaçlarının ücretine mahsuben Mösyö Koh'a verilen: 2.968 kuruş 75 santim vezneden	---	---	9.100	60	---	---
Darülaceze yol müteahhidine 1.9650 lira yol masrafına mahsuben verilen	---	---	29.950	---	---	---
6.131 kuruş 85 santim Bankadan	---	---	---	---	---	---
9.000 kuruş 60 santim	---	---	---	---	---	---
Vasilaki Efendiye 10.300 kuruş depozito akçesi olup iade edilen	---	---	19.988	---	---	---
2.9950 kuruş Bankadan	---	---	499.985	---	---	---
Yol müteahhidi Mehmet Efendi'ye	---	---	---	---	10.000 +	---
	---	---	---	---	15.000 +	---
	---	---	---	---	20.000	---
Darülaceze İnşaatının harcanan suyun ücreti olarak su şirketine	---	---	---	---	4.239	---
Vasilaki Efendi'ye	---	---	---	---	299.985	---
<b>TOPLAM</b>	22.013	127	560.448	60	349.224	0
<b>GENEL TOPLAM</b>					<b>931.685 kuruş 187 santim</b>	

Kaynak: BOA, A.MKT. MHM.703-1/34-02

Tablo 7: 1895 Yılı Darülaceze Giderleri ( Haziran-Ağustos Ayları)

Gider kalemleri	Haziran Ayı		Ağustos Ayı		Eylül Ayı	
	Kuruş	San-tim	Kuruş	San-tim	Kuruş	San-tim
Müteahhid Vasilaki Efendi'ye, bankadan	499.985	---	---	---	---	---
Mösyö Dalmas'a, bankadan	8.000	---	---	---	---	---
Yol müteahhidi Mehmet Efendi'ye bankadan	8.250	---	---	---	---	---
Bingazi Sancağı'ndan gelen paraların taşıma ücreti, vezneden	13	---	---	---	---	---
Yol müteahhidi Mehmet Efendi'ye	---	---	10.640	---	---	---
Vasilaki Efendi'ye	---	---	499.985	---	---	---
Sifon müteahhidi Mösyö Almas'a	---	---	5.000	---	---	---
1894 senesi Ekim ayı başından 1895 senesi Temmuz ayı sonuna kadar vilayetlerden gelen paraların taşıma ve sairesine	---	---	231	10	---	---
Hudeyde Sancağı'ndan gelen paranın vapur navlunu	---	---	17	---	---	---
Bingazi Sancağı'ndan gelen paranın vapur navlunu	---	---	8	---	---	---
Müteahhit Vasilaki Efendi'ye, bankadan	---	---	---	---	199.994	---
1895 senesi Temmuz ayından 1896 senesi Eylül ayı sonuna kadar satın alınan kırtasiye ücreti	---	---	---	---	90	50
<b>TOPLAM</b>	<b>516.248</b>	<b>0</b>	<b>515.881</b>	<b>10</b>	<b>200.084</b>	<b>50</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>1.232.213 kuruş 60 santim</b>					

Kaynak:BOA, A.MKT. MHM.703-1/34-02

1895 senesi Haziran- Ağustos ayı giderleri ise şu şekildedir: Müteahhid Vasilaki Efendiye verilen para, Mösyö Dalmas'a verilen para, Yol Müteahhidi Mehmed Efendiye verilen para, Müteahhid Vasilaki Efendiye verilen para, Sifon müteahhidi Mösyö Almasa verilen para ve 1895-1896 Temmuz-Eylül ayları arası satın alına kırtasiye ücretinden oluşmaktadır(BOA, A.MKT. MHM.703-1/34-02, BOA, A.MKT. MHM 703-1/46-01).

Tablo 8: 1894 ve 1895 Yılları Darülaceze Gelir-Gider Dengesi

	1894 ve 1895 Yılları Gelir Gider Dengesi			
	Gelir		Gider	
	Kuruş	Santim	Kuruş	Santim
1894 Senesi	4.120.085	---	2.800.715	---
1895 Senesi	510.818	---	2.163.898	---
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>4.631.085</b>	<b>0</b>	<b>4.964.613</b>	<b>0</b>

Kaynak: BOA, A.MKT. MHM 703-1/46-01

### 10. Darülaceze Yönetimi

1895 yılında yayınlanan Darülaceze içtüzüğüne göre, Darülaceze1 müdür, 1 müdür yardımcısı, 1 muhasebeci 1 sandık emini, 1 başkâtip, 1 kâtip, 1 imam, 1 müezzin,3 papaz, 1 haham, Müslüman ve gayrimüslim çocukları okutmak için 2 öğretmen, çeşitli sanatları öğretmek için de ustalar, 1 vekilharç, 1 vekilharç yamağı bulunmaktaydı. Darülaceze Müdüriyeti tarafından bir muhasebeci bir müdür muavini ve başhekimden oluşan bir komisyon tarafından idari işler yürütülürdü(Koçu, 1974:59).

Darülaceze kuruluşundan itibaren Dâhiliye Nezareti'ne bağlı olarak faaliyete geçmişti. Darülaceze Nizamname-i Dâhilîsine göre Darülaceze iç yönetmeliğe bağlı olarak yönetilecekti. Kurum çalışanlarının atanması, aceze kabulü ve acezenin eğitim ve terbiyelerinin temini, uygulanacak cezalar Darülaceze nizamnamesi tarafından belirlenecekti. Darülaceze Nizamnamesi'ne göre, Darülaceze yönetimi müdüre, genel işleri ise özel olarak tahsis edilecek bir heyete verilmişti. Bu



heyet fahri olarak çalışacağı planlanmış olu heyetin başkanı şehremaneti memurlarından seçilecek üyeleri ise Bab-i Fetva, Evkaf ve Zaptiye Nezaretleri memurlarından belirtilenlerden oluşacaktı. Darülaceze resmi olarak açıldıktan sonra yönetim kademeleri oluşturulmuştu. 1896 yılında müdürlüğüne Umur-ı Tıbbiye –i Mülkiye Muhasebe muavini Selahaddin Bey atanmıştı. Darülaceze yönetimi müdüre verilirken iç işleri ise Fahri komisyon olan üyeleri farklı milletlerden olan Muhtelit Komisyona verilmişti. Darülaceze'nin İlk müdürü Selahaddin Beydi. İkinci Müdürü ise Ziya Bey idi. Darülaceze'nin açılışından 1908 yılına kadar kurumun başına müdür atanan kişilerin görev sürelerinin çok kısa olduğu dikkat çekmektedir. İlk müdür üç sene görev yapmışken ikinci müdür Ziya Bey sadece bir yıl görev yapmıştır. Yolsuzlukların ortaya çıkması sebebi ile sık sık müdür konumundaki kişilerin görevden alındığını görüyoruz. 1901 yılında müdürlüğe Ankara Maarif Müdürü atanmışken kurum istenildiği gibi idare edilememesi sebebiyle 1906 yılında müdürlüğe Fahreddin Bey atanmıştı. Yolsuzluk olaylarının devam etmesi üzerine 1909 yılında Fahreddin Bey görevden alınmış ve Darülaceze yönetimi 1909 yılında Şehremanetine bağlanmıştır (Özen, 2001:22-23).

### 11. Darülaceze 'de Bulunan Birimler: Irza'hane( Çocuk Yuvası)

Darülaceze yaşlı, yardıma muhtaç, kimsesiz, sakatların alınması dışında zaman içerisinde yardıma muhtaç bebek ve çocuklara da hizmet edilmeye başlanmıştır. Darülaceze'ye Irza'hane adı verilen bir çocuk yuvası açılmıştı. Bu kurum anne ve babası olmayan, sütninesi bulunmayan çocuklar sokaklara bırakılmış ve yaşı sebebi ile süte ihtiyacı olan çocuklar için bir sığınma yeri açılmış oldu. Bu çocuklara verilen sığınma hakkı ve beslenme büyük önem taşımaktadır. Zira çocuk ölümlerinin en önemli sebeplerinden biri yeterli derecede besin alamamalarıdır. Bu çocuklarına beslenme ve giyim konusunda Viyana'dan özel olarak getirilen mikrop tutmayan boyalarla duvarlar boyanmış ve dadılar getirtilmiştir. Yine bu çocukların beslenmeleri amacıyla müdür tarafından kontrol edilen Darülaceze ahırında beslenen ineklerden sağılan sütler sterilize edilerek emzik ve kaşık ile içirilmektedir. Bu özenli çabalar sonucunda çocukların gezinti arabaları, mekanik sandalyeleri ve düzenli banyoları ve beslenmeye verilen önem sayesinde çocuk ölümlerinin azaldığı görülmektedir (Özkaya, 2014:127). Çocuk yuvası 0-4 yaş arası çocuklar alınıyordu (Demirel, 2011-119). Dört yaşını dolduran çocuklar ise yetimhaneye gönderiliyordu. Dadılar, Darülaceze çocuk yuvası yazılı kolluklar takmaktaydı (Yıldırım, 1996:162).

Çocuk yuvasında bulunan çocuklar her gün tartılarak kayıtları tutuluyordu. Çocukların her gün tartılması Darülaceze çocuk doktoru Kadri Raşit Anday tarafından uygulamaya geçirilmişti. Çocuk yuvasında bir buçuk iki yaşına gelen bebekler süttten kesilerek bir başka koğu ayrılırdı. 1903 yılında yatakhanelerden başka yemekhane çamaşırhane mutfak depo dört yataklı küçük bir hastane bulunuyordu. 1903 yılında kreşte 33 çocuk bulunuyor bu çocukların 17si süt çocuğu 16sı ise süttten kesilmiş bebeklerdi. 1906 yılında ise aynı kreşte 38 bebek yetimhanede ise 30 çocuk bulunuyordu (Yıldırım, 1996:163).

### 12. Darülaceze İlkokulu

Darülaceze'de yaşayan çocuklar ihtiyaçları karşılanmakta olup ancak geleceklerini bir meslek öğrenerek teminat altına almaları gerektiğinden Darülaceze bünyesinde bir eğitim kurumu kurulması hâsıl olmuştu (Özkaya, 2014:189).

7 Eylül 1886 tarihinde Darülaceze dâhilinde hayır kurumunda çocuklara dini inanışları ve basit bilgilerin öğretilmesi ayrıca çalışacakları sanayihaneler kurulması için karar alınmıştı (Yıldırım, 1996:167). Bu amaçla sıbyan, ihtiyat ve iptidai, özel kısım olmak üzere dört şubeden oluşan bir okul açılmıştı. Bu okulun programı ihtiyaca göre, üç öğretmen bir öğretmen yardımcısı, üç

mübaşir, kızlara ayrılan bölüm ise, bir bayan öğretmen ve bir bayan mübaşir ile yönetilmekteydi (Özkaya, 2014:189).

Darülaceze’de eğitim süreçlerinin iyi devam etmesi, imalathanelerin gelişmesi üzerine okulda eğitimde müzik derslerinin de verilmesi uygun görülmüştür. Darülaceze’de bir mızıka takımı kurulması gereği dönemin Maliye Nazırı Memduh Bey tarafından düşünülmüştür. Darülaceze’de bulunan çocuklardan bir bando takımı kurulması gerektiğinden bahsedilmiştir. Bunun yanında ünlü müzik aletleri sipariş edilmiştir. Memduh Paşa bir sohbet sırasında Aşık Razi’ den Darülaceze Marşı yazmasını istedi (Koçu,1974:10).

### 13. Sonuç

Osmanlı Devleti fakir, fukaraya, güçsüze bakmayı kendine bir yükümlülük olarak görmüştür. 19. yüzyıl ile birlikte ülke koşulları siyasi, ekonomik ve sosyal olarak değişmiş ve zaman içerisinde Osmanlı Devleti’nin yoksullara yardım biçimi de şekil değiştirerek devam etmiştir. Sosyal yardım faaliyetleri III. Selim devrinde başlamış ve ilk olarak Rum ve Ermeni dilenci hastaların korunması amacı ile Kuruçeşme’de bir Tıp Okulu ve Darülaceze açılmıştır.

19. yüzyıla gelindiğinde ise sosyal hayata birçok alanda etki edecek modern bir yapılanma oluşmuştur. 19. yüzyıla kadar vakıf ve imaretler sosyal yardım işlevini görürken yeni kurumlara ihtiyaç duyulmuştur. II. Abdülhamid dönemine gelindiğinde ise sosyal yardım ve politika konusunda önemli adımlar atılmıştır. Geçim sıkıntısı çeken nüfus dilencilik yapmaya başlamıştır. Bu gelişmeler ışığında Osmanlı Devleti dilenciliği önlemek amacıyla Darülaceze’nin kurulmasına karar verilmiştir. Kurulma amacı sokaklarda kimsesiz çocuklar, sakat erkek ve kadınlar için dilenmeyi engellemek için açılmıştır.

Bu çalışmada ilk defa Darülaceze’nin inşa aşamasında olan gelirleri ve giderleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kurum inşa edilirken Osmanlı Devleti’nin tüm vatandaşlarından hatta diğer dünya ülkelerinden yardım toplanmıştır. İnşaat için gelirler titizlikle düzenli bir şekilde toplanmıştır. Gelirlerin toplanması üç kalem altında gerçekleştirilmiş merkezi dairelerden gelen yardımlar, vilayetlerden gelen yardımlar, bazı kişiler tarafından nakden yardımlar olarak bölümlendirilmiştir. Merkezi dairelerden her ay düzenli bir şekilde yardım toplanmıştır. Ancak her ay aynı nezaretler düzenli bir şekilde devam etmemiştir. Vilayetlerden iste daha düzenli bir şekilde her ay aynı vilayetlerden yardım toplanmıştır. Ancak vilayetlerden gelen düzenli ödenmesinin sebebi düzenli bir şekilde bakanlıklar tarafından ödeme yapılması istenmiştir. Darülaceze’nin inşaatından toplumun her kesiminden bu kurumun açılması için mali yardımda bulunulmuştur. En küçük meblağdan en yüksek meblağa kadar herkes bu kurumun açılması için bir çaba göstermiştir. Aslında Darülaceze’nin kuruluşunda Osmanlı Devleti’nde toplum olarak sosyal yardımların bir kültür haline geldiğini ve yerleştiğini görüyoruz.

### Kaynaklar

- Akyol, Esra Demirci (Temmuz-Aralık 2013), "Sultan II. Abdülhamid Döneminde Sosyal Politika Uygulamaları" Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi, Yıl 13, S.31, :34-54.
- Aytekin, Hakan (2006),1914-1924 Yılları Arasında Korunmaya Muhtaç Çocuklar ve Eğitimleri, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demirel, Fatmagül (2011)Sultan II. Abdülhamid'in Mirası, İstanbul'da Kamu Binaları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No 2011-11.
- Düstur (Birinci Tertip) 1289-1322 İstanbul; Ankara: Başvekâlet Neşriyat ve Müdevvenat Dairesi Müdürlüğü.
- Nuhoğlu, Hidayet (1993), 'Darülaceze', Diyanet İslam Ansiklopedisi, Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı, C.8.
- Şenyurt, Oya (Spring 2010), II. Abdülhamit Döneminde İki Ünlü Saray Mimarının Siyasi İlişkileri, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Vol. 3, No.11:540-560.
- Yıldırım, Nuran (1996),İstanbul Darülaceze Müessesesi Tarihi, Darülaceze Yayınları.
- Birol, Nurettin (2017),II. Abdülhamid Dönemi Hayır kurumlarından Darülaceze'nin Yapımı ve Halil Rifat Paşa'nın Çalışmaları, Akra Kültür Sanat ve Edebiyat Dergisi, C.5,S.13:33-53.
- Özbek, Nadir (2002),Osmanlı İmparatorluğunda Sosyal Devlet Siyaset, İktidar ve Meşruiyet (1876-1914), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özkaya, Nevzat (2014),Sultan II. Abdülhamid Han'ın Hayır Kurumlarından Darülaceze, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.
- Özen, İmdat (2001), II. Meşrutiyete Kadar İslahaneler ve Darülaceze, Ankara Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Koçu, Reşat Ekrem (1974),Darülaceze(1895-1974), İstanbul: Darülaceze Yardım Derneği.
- Küçük, Cevdet(1994),Düyun-u Umumiye, Türkiye Diyanet Vakfı İslam ansiklopedisi: Dümetülcendel-Elbise. -- Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı, 10. c.
- Öztürk, Said (2008), Osmanlı Devletinde Dilencilikğin Önlenmesi, Bir Kent Sorunu Dilencilik Sorunlar ve Çözüm Yolları Sempozyumu, İBB Zabıta Daire Başkanlığı, İstanbul, 2008, ss. 109-123.
- Öztürk, Said (2019), "Osmanlı Su Yapılarında Vakıfların Rolü", Vakıflar Dergisi 80. Yıl Özel Sayısı, T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü, Sayı 80, ss. 135-157.
- Özbek, Nadir (2009), "Osmanlı İmparatorluğunda Dilencilere Yönelik Devlet Politikaları ve Kamusal Söylemin Değişimi, Bir Kent Sorunu Dilencilik Sorunlar ve Çözüm Yolları", İstanbul: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı,17-44.
- Tabakoğlu, Ahmet(2014), Türkiye İktisat Tarihi, İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Tabakoğlu, Ahmet,(2013), İslam İktisadına Giriş, İstanbul: Dergâh Yayınları
- Tabakoğlu, Ahmet, Sultan II. Abdülhamid Dönemi İktisadi Yapı, Devr-i Hamid: Sultan II. Abdülhamid. / hazırlayanlar Mehmet Metin Hülâgü, Şakir Batmaz, Gülbadi Alan. -- Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 2011.
- Tabakoğlu, Ahmet, Karataşer, Büşra (2019), " Değişim ve Dönüşüm Perspektifinden Osmanlı İktisat Kurumlarının İktisadi Temelleri, Prof. Dr. Sabri Orman'a Armağan Değişim ve Dönüşüm Perspektifinden İktisadi Bakış, Bursa:Ekin Kitabevi.
- Turgut, Bahattin (2018), İslam Medeniyetinde Vakfiye: Hz. Ömer Örneği, İlahiyat Tetkikleri Dergisi, Aralık,
- Wensinck, A.S,(1936),Concordance et Indices de la Tradition Musulmane(el- Mu'cemu'l-müfehres li-elfazi'l-hadis'n-nebevi), Leiden .
- Yazıcı, Nesim (2007), Osmanlılarda Yetimlerin Korunması Üzerine Bazı Değerlendirmeler, Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, S.1:1-46.

### Başbakanlık Osmanlı Arşivi Kaynakları

- BOA, A.MKT. MHM 703-1/6-2
- BOA, A.MKT. MHM 703-1/8-1
- BOA, A.MKT. MHM 703-1/8-2
- BOA, A.MKT. MHM 703-1/34-2
- BOA, A.MKT. MHM 703-1/36-2

BOA, A.MKT. MHM 703-1/40-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1-42-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1-44-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1-46-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/10-02  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/18-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/16-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/24-02  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/10-02  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/26-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/28-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/30-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/32-01  
BOA, A.MKT. MHM.703-1/34-02  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/36-01  
BOA, A.MKT. MHM 703-1/38-01

## Extended Summary

### An Evaluation on Establishment Income Expenses of Darülaceze

In the 19th century, political, military and cultural changes took place worldwide. The Ottomans kept up with this change of order and the social assistance applications that were already in progress in the society have accelerated. In the period of Abdulhamid II, modernization activities also showed itself in the field of social assistance. This article will focus on the establishment income expenses of Darülaceze, a social assistance institution. This assistance institution, which was established differently from the classical Ottoman assistance institutions, should be placed on a ground in the context of modernization / innovation. Darülaceze, founded in the period of Sultan Abdülhamid II as a social assistance institution in a modern sense, appears to have emerged with the aim of achieving a social and standard level. The Ottoman State wanted to make the issue of social assistance more standardized as a requirement of the modern state. Based on this, we will examine which individuals or institutions provided financial support in the establishment of Darülaceze, the reasons of these supports and in what fields the institution has expenses. With this article, it is aimed to reach the reasons behind the implementation of an important institution such as Darülaceze in a short time.

In the Ottoman State social services were carried out by the foundations until the 19th century. In the Islamic world it is accepted that the first foundation was founded by Hz. Muhammed in 625. The foundation system is the third sub-element of the financial system as the institution that carries out the country's education, health and social assistance, religious and public works investments and is the basic institution of social security. Foundations are the basis of social service institutions in Islam. In the Islamic states, meanwhile, in the Seljuks and Ottomans consumer's surplus, which could not be directed towards luxury consumption, turned towards foundations and consisted a widespread fixed capital that increased social welfare. The base of the foundation is to remove a property from the individual ownership area as being the property of Allah and to offer it to the benefit of the people. It means that some services are financed (Tabakoğlu, 2016: 136).

The 19th century has been an unstable period in the world. Due to the wars and the movements of nationalism that started in the countries, migrations that took place caused the formation of states consisting of nations in the world. The migrating segment are the sick, the old and people who in need. For this reason, begging in society has increased, and problems reflected to the press have also occurred in the Ottoman state. The negative consequences that emerged after the 1877-1878 Ottoman-Russian war caused economic and political crises. Due to the war, there was a significant migration from Rumelia Region to Istanbul. Due to the Great War, nearly four hundred thousand people immigrated to Istanbul. An important part of the immigrant population consisted of homeless, disabled, sick people (Biol, 2017: 34).

The sources of begging in the Ottoman State have emerged as poverty, congenital and subsequent disability, disability, inadequate employment opportunities, difficulties caused by immigration due to wars and other reasons, lack of livelihood due to famine, thirst and disaster in their regions. (Öztürk, 2008: 110-111).

The Ottoman State made an impact on social life in many fields with the nineteenth century. Compared to the previous periods, with the development of modern technology, it caused a new bureaucratic state to be formed (Özbek, 2002: 47-48). With this idea in trouble in the 19th century, we see that while the intervention field of the state was expanding, on the one hand, the social area was formed. The issues of meeting the needs, ensuring the welfare and ensuring the happiness of the society were on the agenda of the state. The fact of ensuring the welfare and security of the society has made the State a modern state. In the Ottoman state, assistance to the poor was provided in cases such as the family's inability to provide a living and health problems.

It was thought that thoughts that played an active role in the announcement of Tanzimat and reforms done would begin with the army and spread to other areas. The Ottoman Empire was tried to be modernized with the ascending of II. Abdulhamid's throne and modern and traditional applications. The concept of social state was wanted to be created within the Ottoman country by following the modernization movements in Europe closely. While only the rich were benefiting from the increasing wealth in the world, it was seen that the poor lived in even worse and difficult conditions. (Akyol, 2013: 35).

During the reign of Abdulhamid II, important steps were taken regarding social assistance and policy. Schools opened for the deaf and dumb, the insurance fund created for the victims of work accident, and the social assistance system for those living in the Ottoman Empire was tried to be established. The aim of Abdulhamid II was to realize the social welfare programs by the state and to transform them into modern society. The first application in terms of social assistance during the reign of Abdulhamid II was Atiyye-i Seniyye. (Akyol, 2013: 35-40). Atiyye-i Seniyye is to donate money to the public in need. An allocation was made for Atiyye-i Seniyye in the Ottoman budgets. Before the Tanzimat period, Atiyye-i Seniyye expenditures were mostly made by the private accounts of the sultans, from Ceyb-i Humayen and later, these were met by the allowance allocated for the sultan and palace called Tahsisat-ı Seniyye. (Özbek, 2002: 125-126).

Darülaceze was established in order to protect those who are orphans and needy in the society (Öztürk, 2008: 117). According to the first article of the Darülaceze Order, the Darülaceze was established directly under the Ministry of Internal Affairs and as an independent budget. The Darülaceze consisted of four sections: zükur, İnas, kids branch and Irza'hane. Only those who were born or settled in Dersaadet, those who are unable to do business and who do not have enough goods to live on, and those who are weak to work and needy will be accepted to Darülaceze. (Düstur, 1. tertip, 1895:43-48).

In addition, in order to prevent increased begging in the streets, a regulation was issued on 29 January 1896 to ban begging. Following this regulation and the declaration of Second Constitution, public order and social order deterioration occurred, and events such as fraud, theft, and robbery tended to increase. When those coming from the provinces caused by these undesired problems gained weight, the Bum Regulations came into force. (Öztürk, 2008:116) According to the ninth article of this Regulation, those who have the power to work but those who cannot work are accepted as bummer. Those who are power to work but do not work are arrested by the police and those who are from Istanbul or those who are from the province but settled in Istanbul will be released on bail by the police. Those from the provinces will be sent to their country. Those who are caught from begging a few times and are from Istanbul will be sent to the provinces (Düstur, 1895: 49). The founder of the Darülaceze is Sultan Abdülhamid II. With a will published on March 30, 1890, it was wanted to prevent begging children, disabled men and women begging on the streets and a place were requested to provide their education and care (Nuhoğlu, 1993:512).

