

ACADEMIC REVIEW OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
VOLUME: 3 ISSUE: 2 YEAR: 2020

EDITORIAL TEAM

EDITOR IN CHIEF

[Asst. Prof. Dr. Cevat BİLGİN](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

ECONOMICS EDITOR

[Asst. Prof. Dr. Cevat BİLGİN](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

SOCIOLOGY EDITOR

[Asst. Prof. Dr. Selda ADILOĞLU](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

PSYCHOLOGY EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Gazanfer ANLI](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

BUSINESS ADMINISTRATION EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Ramazan NACAR](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

INTERNATIONAL RELATIONSHIP EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Ali Burak DARICILI](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

INTERNATIONAL TRADE AND LOGISTICS EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Hilal YILDIRIR KESER](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

LAYOUT EDITOR

[Res. Asst. Ayşenur EFE](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

EDİTÖR KURULU

BAŞ EDİTÖR

[Dr. Öğretim Üyesi Cevat BİLGİN](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

İKTİSAT EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Cevat BİLGİN](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

SOSYOLOJİ EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Selda ADİLOĞLU](#) Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

PSİKOLOJİ EDİTÖRÜ

[Doç.Dr. Gazanfer ANLI](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

İŞLETME EDİTÖRÜ

[Doç. Dr. Ramazan NACAR](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

ULUSLARARASI İLİŞKİLER EDİTÖRÜ

[Doç.Dr. Ali Burak DARICILI](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK EDİTÖRÜ

[Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

MİZANPAJ EDİTÖRÜ

[Arş. Gör. Ayşenur EFE](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Alemdar YALÇIN, Gazi University, Faculty of Education

Assoc. Prof. Ahmet Şahbaz, Necmettin Erbakan University, Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Rüstem YANAR, Gaziantep University, Faculty of Economics and Administrative Sciences

Asst. Prof. Dr. Aslı YAYAK, Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

Asst. Prof. Dr. Ayşe Hilal TUZTAŞ HORZUMLU, Yeditepe University, Faculty of Science and Letters

Asst. Prof. Dr. Serdar ÜNAL, Adnan Menderes University, Faculty of Science and Letters

Ausra REPECKIENE, Kaunas University

Prof. Dr. Marijan CINGULA, University of Zagreb

Mariah EHMKE, University of Wyoming

Cecilia RABONTU, University “Constantin Brancusi” of TgJiu

Wioletta WEREDA, Military University of Technology in Warsaw

YAYIN KURULU

Prof. Dr. Alemdar YALÇIN, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

Doç. Dr. Ahmet Şahbaz, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Rüstem YANAR, Gaziantep Üniversitesi, İİBF

Dr. Öğr. Üyesi Aslı YAYAK, Bursa Teknik Üniversitesi, İTBF

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Hilal TUZTAŞ HORZUMLU, Yeditepe Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÜNAL, Adnan Menderes Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi

Ausra REPECKIENE, Kaunas Üniversitesi

Prof.Dr. Marijan CINGULA, Zagreb Üniversitesi

Mariah EHMKE, Wyoming Üniversitesi

Cecilia RABONTU, TgJiu “ Constantin Brancusi” Üniversitesi

Wioletta WEREDA, Varşova Askeri Teknoloji Üniversitesi

CONTENTS

		<u>Page No</u>
1	ORGANIZATIONAL FAVORITISM AS AN ETHICAL PROBLEM IN INSTITUTIONS	212-244
2	COMPARATIVE DISCOURSE ANALYSIS OF MACRON AND SARKOZY REGARDING TURKEY'S EUROPEAN UNION MEMBERSHIP	245-266
3	THE ANALYSIS OF THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN OPEN SOURCE INTELLIGENCE	267-296
4	THE FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT INSTRUMENTS AND THEIR EFFECTS ON THE ORGANIZATIONS	297-314
5	THE EFFECT OF PORTER'S DIAMOND MODEL DIMENSIONS AND DIGITAL TRANSFORMATION ON INTERNATIONAL MARKETING MIX STRATEGIES	315-349
6	THE ANALYSIS OF THE DISHONORED CHEQUE CONCEPT	350-372
7	A THEORETICAL REVIEW ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND RESISTANCE TO CHANGE	373-402
8	MANAGING THE RELATIONSHIP BETWEEN ECRM AND ONLINE CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY IN DIGITAL B2C MARKET; CASE OF TURKISH FASHION COMPANIES	403-418
9	THE ADOPTED MODEL IN THE INSTITUTIONAL ADMINISTRATION OF ZAKAH IN KANO STATE, NIGERIA	419-435
10	THE MEDIATOR ROLE OF IRRATIONAL BELIEFS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFECTION AND ANGRY	436-446
11	INVESTIGATION OF PRICE AND HIGH-QUALITY CONSCIOUS CONSUMER DECISION-MAKING STYLES IN TERMS OF SOME DEMOGRAPHIC VARIABLES: A RESEARCH AMONG INSURANCE SECTOR EMPLOYEES	447-465
12	THE LONG-RUN RELATIONSHIP BETWEEN AIRLINE TRANSPORT, EXPORT VOLUME AND ECONOMIC GROWTH: EVIDENCE FROM USA	466-482
13	RE-THINKING THE TURKISH-GREEK POPULATION EXCHANGE	483-499
14	TURKEY SUGAR FACTORIES PRODUCTION AND CASH MANAGEMENT PROCESSES WITH DATA ENVELOPMENT ANALYSIS METHOD INVESTIGATION	500-516

İÇİNDEKİLER

		<u>Sayfa No</u>
1	ETİK PROBLEM OLARAK KURUMLARDA ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK	212-244
2	MACRON VE SARKOZY'NİN TÜRKİYE'NİN AVRUPA BİRLİĞİ ÜYELİĞİ KONUSUNDA SÖYLEMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ	245-266
3	AÇIK KAYNAK İSTİHBARATINDA SOSYAL MEDYANIN ROLÜNÜN ANALİZİ	267-296
4	STRATEJİK YÖNETİM ENSTRÜMANLARININ ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	297-314
5	PORTER ELMAS MODELİ BOYUTLARININ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASI STRATEJİLERİNE ETKİSİ	315-349
6	HUKUKİ YÖNDEN KARŞILIKSIZ ÇEK KAVRAMININ ANALİZİ	350-372
7	ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE TEORİK BİR İNCELEME	373-402
8	B2C E-TİCARETİNDE ECRM İLE ÇEVİRİMİÇİ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE SADAKAT ARASINDAKİ İLİŞKİYİ YÖNETMEK; TÜRK MODA DİSTRİBÜTÖRLERİ ÖRNEĞİ	403-418
9	ADOPTED MODEL'İN NİJERYA KANO EYALETİ'NDEKİ KURUMSAL ZEKÂT YÖNETİMİNDE UYGULANMASI	419-435
10	MÜKEMMELİYETÇİLİK İLE ÖFKE ARASINDAKİ İLİŞKİDE AKILDIŞI İNANÇLARIN ARACI ROLÜ	436-446
11	FİYAT VE YÜKSEK KALİTE ODAKLI TÜKETİCİ KARAR VERME TARZLARININ BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: SİGORTACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ARASINDA BİR ARAŞTIRMA	447-465
12	HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI, İHRACAT HACMİ VE EKONOMİK BÜYÜME ARASINDAKİ UZUN-VADELİ İLİŞKİ: ABD'DEN KANITLAR	466-482
13	TÜRK-YUNAN NÜFUS MÜBADELESİNİ YENİDEN DÜŞÜNMEK	483-499
14	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARININ ÜRETİM VE NAKİT YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE ARAŞTIRILMASI	500-516

ETİK PROBLEM OLARAK KURUMLARDA ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK

Mehmet Yazıcı ¹

Serhat Can ²

Received Date (Başvuru Tarihi): 09/06/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 09/09/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Kayırmacılık,
nepotizm,
klonizm,
klientalizm,
örgütsel adalet,
örgütsel performans,
iş tatmini,
örgütsel sessizlik

Kayırmacılık, kurumlarda en çok rastlanılan etik ahlak ve örgütsel davranış problemlerindedir. Kayırılanın kim olduğu kayırmacılığın türlerini belirlemekte; kayırılan karar verici durumunda olanların akrabası ise kayırmacılık, 'Nepotizm' adını almakta, eş-dost çevresinden ise 'Kronizm' adını almaktadır. Klientalizm, literatürde siyasi kayırmacılığın karşılıklı menfaat içerisinde oluşması anlamına gelmekte, genelde siyasi alanda yerini bulmaktadır. Özel örgütlerde klientalizmle ilgili kavramsal bir yaklaşıma rastlanılmamış olup; klientalizmi özel işletmelere uyarlamaya çalıştığımızda, karar verici konumunda olan yöneticilerin dış alemde işletmenin faaliyetiyle bağlantılı kurdukları ilişkilerde şirketin çıkarlarından çok şahsi maddi ve politik çıkarları doğrultusunda hareket etmeleridir' gibi bir tanımlama yapabilmektedir. Makalede kayırmacılığın türleri, boyutları ve nedenleri ele alınarak, Türkiye'de son 20 yılda yapılan araştırmalar literatür taramasına dahil edilmiştir.

ORGANIZATIONAL FAVORITISM AS AN ETHICAL PROBLEM IN INSTITUTIONS

ABSTRACT

Keywords

Favoritizm,
nepotism,
clonism,
clientalism,
organizational justice,
organizational performance,
job satisfaction,
organizational silence

Favoritism is one of the most common ethical moral and organizational behavior problems in institutions. Who is favored determines the types of nepotism; relatives of those who are in the position of favored decision makers are called 'Nepotism', and from their peer-friendly circle is called 'Chronism'. Clientalism means that political nepotism is in mutual interest in the literature, it usually take place in the political field. No conceptual approach to clientalism has been found in private organizations; When we try to adapt the clientalism to private firms, it is possible that the managers who are in decision-making in the direction of their personal interests rather than the interests of the business. In this study, types of favoritism, dimensions and causes are examined in accordance with the 20 years literature.

Citation: Yazıcı, M. & Can, S. (2020), Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık, ARHUSS, (2020), 3(2):212-244.

¹ Prof. Dr., Bursa Teknik Üniversitesi, mehmet.yazici@btu.edu.tr

² İstanbul Ticaret Üniversitesi Doktora Öğrencisi,

1. GİRİŞ

TDK sözlüğü etiği töre bilimi, ahlaki ve çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olarak tanımlarken, ahlak bilimini ise “yarar, iyi, kötü gibi sorunları inceleyen, törelere dayanan bir davranış yasası geliştiren, hangi davranışın iyi ve hangisinin kötü olduğu gibi sorunları kendine konu edinen bilim” olarak tanımlamıştır (TDK, 2020).

Frank Navran’a göre etik değerler, sahip olduğumuz temel inançlardır. (Navran, 2005). Etik değerler, neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullandığımız ilkelerdir. Doğruyla yanlış, iyiyle kötüyü birbirinden ayırt etmemizde bize yol gösterirler, davranış standartlarımızı oluştururlar. Yasalar açık ve net olarak tanımlanmış herkese karşı uygulanan zorlayıcı, uyulmaması halinde yaptırımı olan düzenlemelerdir. Etik ise bizim davranışlarımızı düzenlerken seçimlerimizi yansıtan ancak yasal yaptırımı olmayan ilkelerdir.

Etik ahlak problemleri nedeniyle yaşanan ekonomik kaybın ölçülmesi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmakla birlikte kesin bir rakam ortaya konulması mümkün görünmemektedir. Kurumsallıkta sürekliliğin sağlanmasında güven ve itibarın esas olması nedeni ile etik uygulamaların önemi yüksek olup etik bir yapı olmaksızın sosyal ilişkilerin ve ekonominin sağlıklı şekilde çalışması mümkün değildir. Yanlış bir algının ürünü olarak ise yalnızca yasalara uygun davranmak etik davranmak anlamına da gelmemektedir.

Bu çalışmada, bir etik problem olarak kayırmacılık ile ilgili Türkiye’de son 20 yılda yapılan araştırmalar literatür taramasına dahil edilmiştir. Bu kapsamda taranan yabancı literatürde konuyla alakalı olarak sıkça Türkiye’de yapılmış araştırmalara atıflar yapıldığı gözlemlenmiştir. Yapılan atıfların fazlalığı ülkemizde konu hakkında araştırmaların bir hayli fazla olduğunu, kayırmacılığın daha çok örgütsel adalet, örgüt performansı, iş tatmini, işten ayrılma, örgütsel sessizlik gibi konularla olan ilişkisini araştırmaya bazen de bu ilişkiyi araştırırken araştırmacıların, öz güvenlik, yeterlilik gibi aracı düzenlemelerin de rolünü araştırmaya dahil ettiklerini ortaya koymaktadır.

2. KAVRAMSAL OLARAK ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK

Kayırmacılık, işi iyi yaptığı için değil, daha çok onaylanan bir grupta yer aldığı için ya da bazı dıştan gelen üyelik veya kişisel hoşlanmalar nedeniyle bir kişiyi onaylamaktır

(Budak ve İrge, 2019). İngilizce’de bu kavram ‘Favoritism’ olarak geçmektedir. ‘Favoritism’, Oxford sözlükte ‘Bir kişiye diğerlerinizi sevdiğinizden dolayı adil olmayacak şekilde davranmak’ olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionary, 2020). TDK (2017) kayırmacılığı; ‘Belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma’ şeklinde tanımlanmaktadır. Bramouille ve Goyal ise (2011) sosyal bir grubun üyesi olan kişinin, grubun dışında kalan diğerine iş, sözleşme ve kaynak sağlanması bakımından tercih edilmesi durumuna kayırmacılık demiştir. (Ekinci, 2017) Bir yozlaşma türü olan kayırmacılığı Oktay (1983) ise; ‘Aynı okulda okumuş olmak, aynı memleketten olmak, aynı siyasal düşünceyi paylaşmak’ gibi ölçütlerin ön plana çıkartılarak, evrensel değerlendirme ölçütlerinin geri plana atılması hali olarak ifade etmiştir (Akan & Zengin, 2018). Sayılı ve Kızıldağ ise (2007), örgütsel hayatta gayri etik davranışlar olarak düşündüğü kayırmacılığı; “Tinsel – duygusal nitelikteki duygusal bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da birtakım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır” olarak belirtmiştir (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013).

Örgütsel ve yönetsel anlamda kayırmacılık ise, genel ve geniş anlamıyla, kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde akrabalık (nepotizm) veya tanıdık-dost (kronizm) ilişkilerine ya da siyasi veya din temelli ortaya çıkan gruplara öncelik verilmesi; kamu kaynaklarının siyasi iktidara yandaş, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi (klientalizm) gibi anlamlara gelmektedir (Akan ve Zengin, 2018). Özkanan ve Erdem ise (2014) “çok temel bir gözlemle dahi fark edilebilen; her pozisyondan insanın yakınlık görüşü üzerinden bir ilişki bağlamı kurduğu; resmi ve sosyal ilişkileri bu informal kanallar üzerinden görmeye çalıştığı bir uygulamayı ifade etmektedir” olarak görmektedir kayırmacılığı. Araslı ve Tümer’e göre (2008) istihdam, kariyer ve çalışanla ilgili kararlarda akrabalara, arkadaşlara ve meslektaşlara özel imtiyaz sağlanması durumu kayırmacılığı tarif etmektedir. Araslı ve Tümer, kayırmacılık olgusunun üzerinde bireysel seviyede inceleme yaparken, Abdalla ve diğerleri (1985) yönetim seviyesinde çalışmalar yapmışlardır (Akuffo ve Kivipold, 2020).

Kayırmacılığın yaygın olduğu kurumlarda ‘kayıran’ ve ‘kayırlan’ diye iki taraf bulunmaktadır. Bu ilişki dikey ve hiyerarşik bir yapı göstermekte olup; ‘kayıran kişi’, kollayan, gözetilen kişi olarak hiyerarşinin tepesinde yer alırken, kayırlan ise korunan ve gözetilen, işleri kolaylaştırılan ve kayırana göre hiyerarşik olarak alta bulunan kişidir.

Kayıran kişi ile kayırılan kişi arasındaki ilişki minnet ve itaat ilişkisinin oluşması hiyerarşinin kuvvetlenmesine yol açmaktadır. Bu sistem içerisinde ne bildiğinin değil kimi tanıdığının önemi vardır görüşü egemen olmaya başlamaktadır.

Kayırmacılık (Favoritizm) kavramı ve türlerine dair yapılan tanımlamaların toplumdan topluma farklı şekillerde ifade edildiği ve zaman içerisinde anlam kaymalarına uğradığı görülmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Literatürde kayırmacılık, nepotizm ve diğer kavram kronizm birbirine karıştığı gözlemlenmiştir. Ayrımcılık; aile bireylerini kapsadığında “nepotizm”, arkadaş ve tanıdıkları kapsadığında “kronizm”, politik veya din kaynaklığı yandaşlığı kapsadığında “patronaj”, politik açıdan seçmen tabanını kapsadığında ise “klientelizm”, şeklinde adlandırılmaktadır (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013).

Kayırmacılığın, örgütlerde çok çeşitli olumlu veya olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Nepotizm kavramını açıkladığım bölümde nepotizmin ağırlıklı olarak kayırmacılığın olumlu ve olumsuz yanlarını belirten araştırmacı ve yazarların görüş ve fikirlerine yer verilecektir. Yapılan akademik çalışmalarda kayırmacılık çeşitleri üzerine Şekil 1’deki gibi bir klasifikasyon yapılabilir.

Şekil 1. Kayırmacılık Çeşitleri



Kaynak: (Özkanan ve Erdem, 2014: 185)

Yukarıdaki tabloda eksik kalan kayırmacılık türlerinden biri de cinsel ayırım gözeterek örgütlerde cinsler arası ayrımcılık olarak nitelendirebileceğimiz ‘cinsiyet

kayırmacılığı'dır. Cinsiyet ayrımcılığı, adam kayırmacılığın altında ayrı bir tür olarak gösterilmesinde fayda bulunmaktadır. **Emek piyasasına yönelik ücret eşitsizliklerinin başında cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği gelmektedir.** Kadınlar, erkeklerle aynı koşullarda çalışmalarına rağmen düşük ücret almaktadırlar. TÜİK 2017 araştırmasına göre ülkemizde aynı işi yapan kadınlar ve erkekler arasında ücret farkı %20 olarak belirlenmiştir (TÜİK, 2017). Yapılan çoğu iktisadi araştırmalara konu olan bu ayrımcılık türü, dünyada en fazla görülen ayrımcılık türlerinden olup özellikle ücret gibi özlük hakları başta olmak üzere çeşitli örgütsel insan kaynakları uygulamalarında kendini göstermektedir.

Kayırmacılık ile ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalar aşağıdaki tablolarda listelenmiştir:

Tablo 1. Kayırmacılık ile İlgili Türkiye'de Yayınlanan Kitaplar

Yazar/Yazarlar	Kitap Adı
Editör: Ramazan Erdem (2010)	Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık
Bilge Timuçin Ekinci (2016)	Vekalet Teorisi ve Kayırmacılık
Murad Biber (2016)	Kamunun Etik Çıkmazı 'Kayırmacılık'

Tablo 2: Yabancı Literatürde Kayırmacılık Üzerine Yapılan İnceleme ve Araştırmalar

Yazarlar/Araştırmacılar	Araştırma/İnceleme Konuları
Abdalla ve Diğ. (1998)	Nepotizm Algısının Ölçülmesi
Bellow (2003)	Nepotizme Övgü
Ford ve Mclaughlin (1986)	Nepotizm
Joffe (2004)	Nepotizm
Vanhanen (1999)	Etnik Nepotizm
Khatri ve Sang (2003)	Örgütlerde Kronizm
Khatri ve diğ (2006)	Kronizmin Kültürel Analizi
Asslander ve Hudson (2017)	Kronizm ve Nepotizm (Kültürel Fenomen)
Ponzo ve Vincenzo (2011)	İşe Alımda Kayırmacılık Modeli

Ponzo ve Scoppo (2010)	İtalya'da Kayırmacılık
Davis (2003)	Amerikan Kronizmi:
Johnson ve Mitton (2003)	Kronizm ve Sermaye Kontrolü Malezya Örneği
Akuffo ve Kivipold (2020)	Nepotizm, Kayırmacılık ve Kronizm Liderlik Etkileri
Liu ve diğ. (2015)	Aile şirketleri ve Nepotizm
Sabbi (2015)	Algılanan Kayırmacılık ve Örgütsel Vatandaşlık
Safina (2015)	Örgütlerde Kayırmacılık ve Nepotizm
Sroka ve Vveinhardt (2018)	Nepotizm ve Çelik Endüstrisi (Araştırma)

Tablo 3. Türkiye'de Kayırmacılık Konulu Yapılan Araştırmalar ve Çalışmalar

Araştırmacı/lar	Araştırma Konusu	Yazın Türü
Polat ve Kazak, 2014	Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet	Makale
Demirtaş ve Demirbilek, 2019	Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet	Makale
Karacaoğlu ve Yörük, 2012	Nepotizm ve Örgütsel Adalet	Makale
Aslaner ve Erol, 2014	Nepotizm ve Örgütsel Adalet	Makale
Demirbilek, 2018	Kayırmacılık, Örgütsel Adalet ve Güven	Doktora Tezi
Gürer ve Deniz, 2017	Kronizm ve Örgütsel Sessizlik	Makale
Çalık, 2016	Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik	Doktora Tezi
Aydın, 2016	Kayırmacılık ve Örgütsel Sessizlik	Tezi
Gürer, 2017	Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği	Makale
Deniz ve Solmaztürk, 2016	Algılanan Örgütsel Kronizm Çalışan Sessizliği	Doktora Tezi
Hırlak ve diğ. (2018)		Makale

	Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerine Etkisi: Genel Öz-Yeterlik İnancının Aracılık Rolü	Makale
Özer ve diğ., 2018	Kronizm ve Örgütsel Performans	Makale
Polat, 2019	Nepotizm ve Üretken Karşıtı İş Davranışları	Doktora Tezi
Budak ve İrge, 2019	Kurum içi Kayırmacılık ve İşe Devamsızlık	Makale
Bolat ve diğ. 2017	Nepotizm ve İşten Ayrılma	Makale
Araslı ve Tümer, 2008	Nepotizm, Kayırmacılık, Kronizm ve İş Tatmini	Makale
Büte, 2009	Nepotizm ve İş Tatmini ve İş Stresi	Makale
Savaş, 2018	Örgütlerde Kronizm, İş Tatmini ve Adalet Algısı	Doktora Tezi
İyişleroğlu, 2006	Aile Şirketlerinde Nepotizm	Makale
Asunakutlu ve Avcı, 2010	Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İş Tatmini	Makale
Dede, 2019	Aile İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Nepotizm	Makale
Çetinkaya ve Tanış, 2017	Örgütlerde Kayırmacılık ve İş Yükü Algısı	Makale
Çelik ve Erdem, 2012	Üniversite Personeli Kayırmacılık Algısı	Makale
İşçi ve diğ., 2013	Nepotizm ve Kurumsallaşma Düzeyi	Makale
Kurt ve Doğramacı, 2014	Nepotizmin Boyutları ve Davranış Algısı	Makale
Erden ve Ötken, 2019	Nepotizm ve Paternalist Liderlik ve İşçi Ayrımı	Makale
Gül, 2016	Kayırmacılık ve Örgütsel Sinizm	Makale
Erdem ve diğ., 2013	Çalışan Kronizm Algısı	Makale
Özkanan ve Erdem, 2015	Kayırmacılık Üzerine	Makale

Akan & Zengin, 2018	Kayırmacı Tutum ve Örgütsel Güven	Makale
Keleş, Özkan ve Bezirci (2011)	Kayırmacılık, Nepotizm ve Kronizm Türkiye Aile Şirketlerinde Örgütsel Güven Etkisi	Makale
Büte, 2011	Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerinde İK Uygulamaları Etkisi	Makale
İnan, 2015	Türkiye bağlamında babacanlık, kayırmacılık ve kadercilik değerlerinin seçme ve yerleştirme uygulamalarına etkisi	Doktora Tezi
Yücekaya, 2017	Nepotizmin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi	Doktora Tezi
Erdem ve Meriç, 2012	Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması	Makale

3. KAYIRMACILIĞIN BİR TÜRÜ OLARAK 'NEPOTİZM'

Latince "Nepot" ve İngilizce'de "Nephew" yeğen anlamına gelmektedir. İtalyanca ise "Nepotismo" olarak bilinir. Kökeni, Rönesans döneminde bazı papaların liyakate bakılmaksızın akrabalarını üst düzey işlere yerleştirme eğilimlerine dayanmaktadır (Abdalla vd., 1994; Ford ve McLaughlin, 1985; akt: Polat, 2019). Oxford sözlüğü ise nepotizmi şöyle tanımlamıştır; ailenize iyi işler almasını sağlamak veya adil olmayan faydalar sağlamak üzere gücün ve etkinin kullanılması, özellikle aileye istihdamda bulunulması (Oxford Dictionary, 2020). Webster Sözlüğü, (Merriam-Webster, 2000) nepotizmi, yeğenlere ve akrabalara rekabet özelliklerinden ziyade ilişki sebebiyle iş sağlama olarak tanımlamıştır (Araslı ve Tümer, 2008). Simon ve Tiff't'e (1966) göre, liyakata bakılmaksızın patronsal hamiliğin tahsis edilmesi nepotizm olarak tanımlanmıştır. (Littrell, 2015). Pelletier ve Bligh (2008) ise nepotizmi, işe alım ve terfi sürecinde aile üyelerine gösterilen kayırmacı davranış olarak belirlemiştir (Akuffo ve Kivipold, 2020). Özsemerci (2003) ise nepotizmi; çalışanın yetkinlik düzeyi ve tecrübeleri dikkate alınmadan istihdam edilmesi, bir üst kademe ilerlemesi, diğer işgörenlerden daha iyi şartlarda vazifede bulunmasına sahip olmasının ailesel yakınlık yüzünden kavuşması olarak tanımlamaktadır. Nepotizm daha geniş tarif edilmek istenirse, insanın genel olarak

kan bağından gelenlere içgüdüsel anlamda güven duyması sonucu elinde bulundurduğu yetkiyi, kan bağından gelen bu kişilerin ifa edeceği görevle ilgili ehil olup olmadığına bakılmaksızın onları istihdam etmesi ve bu yetkisini onlarla eşit pozisyondaki örgütün diğer üyelerinin elde edemediği ayrıcalıklardan yararlandırmak amacıyla kullanmasıdır diye tarif edilebilir (Polat, 2019). Bu tanımda akrabalara içgüdüsel olarak güven duyarak, yetkisine bağlı olarak bu kişileri liyakat esasına göre uygun olmayacak şekilde ayrıcalıklardan yararlandırılması sonucuna varabiliriz. Ancak Özler ve diğ. (2007) için nepotizm; insani duygulardan kaynaklanan bir davranış değil, akılcı bir iradeyle seçilmiş bir eylem ve örgütsel bir yönetim tarzı olarak görülmektedir. Bu tanımda yazarlar nepotizmin davranışsal boyutuna vurgu yapmışlardır.

Masters (1983), sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar da nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir (İşçi vd., 2013) Bu görüşe göre, çevre faktörleri ve kişisel ihtiyaçlar alanı olan sosyal ekolojide nepotizm, “seçilmiş” bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Burada bahsedilen içgüdü, akrabalara duyulan içgüdüsel güven duygusu olup, nepotik davranışlardaki güdünün kökenini oluşturmaktadır.

Akraba kayırmacılığı olarak tarif edilen nepotizm Aktan’a göre (2001), geleneksel ilişkilerin yaşandığı modernleşmemiş toplumlarda çok sık görülmekle birlikte gelişmiş ülkelerin aile tipi örgütlerinde de görülmektedir (Budak ve İrge, 2019).

3.1. NEPOTİZMİN BOYUTLARI

Nepotizm; Ford ve Mc Laughin tarafından 1985 yılında geliştirilen, Abdala, Maghrabi ve Raggad tarafından ise 1998’de güncellemesi yapılan ve daha sonra Asunakutlu ve Avcı tarafından 2010 yılında yapılan bir çalışmada kullanılan ölçeğe göre “İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık, İşlem Kayırmacılığı ve Terfi Sürecinde Kayırmacılık” olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Çalık, 2016).

- *İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık*: Örgütlerde eleman alımı ve istihdam edip işe yerleştirme görevlendirme önemli olmakla beraber çalışanların liyakata esas teşkil eden yeterlilikleri ve aldıkları eğitimleri göz ardı edilerek aile bağları, arkadaş çevresi, memleketçilik, okul arkadaşlığı, dinsel ve politik kıstaslar ortaya çıkabilmektedir (Çetinkaya ve Tanış, 2017) Kişinin eğitimi aldığı konuda liyakat sistemine göre atanması gerekirken başka bir kişinin iş için istenilen özellikler yerine sadece kan bağı faktörüyle işe alınması klasik yönetim anlayışından beri

süregelen uzmanlaşma kavramına ters bir yaklaşımdır. Genç nesillerde bu algının oluşması neslin motivasyonunu kırıcı bir özelliktir. İnan'ın (2015), 'Türkiye Bağlamında Babacanlık, Kayırmacılık ve Kadercilik Değerlerinin Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına Etkisi' adındaki doktora tezinin sonuçlarına göre kültürel değer olarak görülen babacanlık, kayırmacılık ve kadercilik değerlerinin işe alım süreçlerinde algılanan adalet algısı üzerinde düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Scoppa ve Ponzo'ya göre (2010) istihdam sürecinde yaşanan nepotizmde karar vericiler, tercihlerinden veya aynı sosyal alt gruba ait olmaları sebebiyle düşük yeteneğe sahip iş talep edenleri tercih ederek kurumlarında önemli maliyetlere neden olabilmektedir (Çalık, 2016) İş bilen, tecrübesi olan uygun adaylar yerine kan bağına bağlılık ölçüsünden başka bir ölçüyü karşılayamayan adayların işe yerleştirilmesi örgütler için hesaplanması zor maliyetler getirebilecek, örgütsel performansı artıracak artı değer üretimi olumsuz etkilenebilecektir.

- *İşlem Kayırmacılığı:* İşlem kayırmacılığı en genel ifade ile aynı işyerinde çalışanların bir kısmının diğer çalışanlardan daha avantajlı işlerde çalıştırılmasıdır (Çalık, 2016) Meriç'e (2012) göre ayrıcalık sağlanan çalışan yeterli performansı göstermediğinde diğer çalışanlar daha fazla çalışma ve iş yükü artışına tabi olmaktadır (Çetinkaya ve Tanış, 2017) Örgütsel adalet açısından önemli hususlardan biri de çalışanların niteliklerine uygun işlerde aralarında fark gözetilmeksizin istihdam edilmesidir (Çalık, 2016) aynı bölümde aynı şartlarda çalıştırılmayan ve maaş vb. gibi özlük hakları da uyumlu olmayan çalışanlar örgüte olan güvenini kaybedebilirler, kaybolan güven performansı mutlaka olumsuz etkileyecektir. Konya kamu kurumları örneğinde örgütlerde kayırmacılığın iş yükü algısına etkisini araştırmak için yapılan araştırma sonucuna göre terfi işleminde yapılan kayırmacı davranışların iş yükü algısına anlamlı etkisi tespit edilmiş fakat tanıdık kayırmacılığının ise işgören üzerinde iş yükü algısı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Çetinkaya ve Tanış, 2017) J. Stacey Adams'ın (1963) literatüre kattığı Eşitlik Teorisine aykırı olan bu tutum örgütsel adalet algısının zayıflamasına, çalışanda motivasyon kaybı oluşmasına sebebiyet verebilir. Örgütler çalışanlarına eşit çalışma ortamları sunmakla görevlidir.

- *Terfi Sürecinde Kayırmacılık:* Çalışanlar modern örgütlerde gösterdikleri performansa ve örgütün yazılı kurallarının egemen olduğu kültürü içerisinde terfi ettirilirlir. Örgütün adil bir şekilde çalışanına terfi vermesi çalışan için bir motivasyon sağlamakla birlikte örgütün adalet algısını da olumlu katkı sağlayarak örgüt verimliliğini artırır. Konu çok hassas bir konu olup örgütün kültürünün oluşmasında da önemli katkısı vardır. Örgütsel hayatta en sık karşı karşıya kalınan Nepotizm, bir kişinin işe alınmasında veya terfi ettirilmesinde onun eğitim seviyesi, yeteneği, becerisi, başarısı vb. özelliklerine bakılmadan ya da işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığı göz ardı edilerek yalnızca kan bağı, akrabalık ilişkileri dikkate alınarak tercih edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Çetinkaya ve Tanış, 2017). Tanımdan da anlaşılacağı üzere çalışma hayatı süreçlerinden en önemlisi olan, çalışana motivasyon sağlayan terfilendirmenin liyakata göre değil de nepotik değerlendirmeye göre yapılması şüphesiz çalışanların algısında ve çalışanın kendi dünyasında olumsuz yansımaları olacağı gibi örgütsel performans üzerinde de etkisi olacaktır. Hiçbir standarda uyulmadan, keyfi bir şekilde “bizim adamlar yönetimi” şeklinde tabir edilen kayırmacılık, terfilendirme prosesinde ciddi bir problem olarak görülmektedir. Asunakutlu ve Avcı'nın (2017) yılında “Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini üzerinde” yaptıkları araştırma sonucuna göre, terfi ve işlem kayırmacılığının iş tatmini ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kayırmacılığın bir türü olan ‘kabilecilik’ anlayışı çerçevesinde değerlendirebileceğimiz Türkiye’de oluşan Fetö terör yapılanmasının devlette egemen olduğu dönemde, grubu içerisinde olan kişilere sınav sorularını vermesi, çeşitli kurumlarda kendi yandaş çevresine kayırmacılık uygulayarak terfilendirmede bulunması kayırmacılığın kabilecilik türüne örnek gösterilebilir. Çelik ve Erdem’in (2012) Abdalla vd., (1998) ve Ford ve McLaughin’in (1985) geliştirdiği nepotizmin boyutları üzerinden kayırmacılık algısı üzerine geliştirilen ölçeğe göre düzenlenmiş Pamukkale Üniversitesi’nde görevli 299 idari çalışan örnekleminde yaptıkları ‘Kayırmacılık’ algısına yönelik ‘Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre “Kayırmacılık” adlı düzenlenmiş araştırma sonucuna göre; ‘İdari personelin, üniversitede; terfi etmede, gerçekleştirilen işlemlerde ve işe alma sürecinde kayırmacılık olduğuna inandıkları algısına sahip oldukları’ yargısına varılmıştır (Çelik ve Erdem, 2012).

3.1. NEPOTİZMİN YARARLARI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Nepotizm üzerine yapılan literatür araştırmasında yapılan çalışmaların nepotizmin yarar ve zararları olmak üzere iki ana alana ayrılmakta olduğu görülmüştür.

Nepotizmle alakalı yabancı ülkelerde yapılan araştırma ve incelemelerin önemli bölümünün, olguları tanımlamaya, olumlu ve olumsuz taraflarını açıklamaya yönelik çalışmalar olduğu dikkati çekmektedir; Abdalla vd., (1994;1998); Bellow, (2003); Ciulla, (2005); Ford ve McLaughlin, (1985); Hutcheson, (2002); Ichniowski, (1988). Bellow (2003) “*Nepotizme Övgü*” adlı makalesinde akraba kayırmacılığının birçok alanda oldukça yaygın olarak uygulanan kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu belirtmektedir. (Büte, 2011). Bellow’a göre planlanmış nepotizmde bir başarısızlık meydana gelmişse bu başarısızlığı nepotizme bağlamak doğru değildir (Dede, 2019). Avcı ve Asunakutlu’ya göre (2010) yazar Bellow bu eserinde nepotizm konusuna çalışanlar tarafından değil örgütlerin sürekliliği bakımından yaklaşmaktadır. İletişimin gelişimi, iş bağlılığı, finans ve diğer kaynaklara ulaşım için sosyal ağlara sahip nepotizmin faydalı olduğunu hem Bellow (2003) hem de Ford ve McLaughlin (1986) ayrıca belirtmiştir. (Asslander, Hudson, 2017). Ford ve McLaughlin (1986) gibi araştırmacılar da nepotizmin çalışan üzerinde hem pozitif hem negatif etkisi olduğundan bahsetmişlerdir (Araslı ve Tümer, 2008). Hutcheson’a göre (2002) nepotizm, örgüt idaresinin gelecek kuşaklara aktarılmasında daha stabil bir geçişe olanak sağlarken, Longenecker ve Schoen’a göre (1978) ise varislerin aile şirketlerindeki değerleri öğrenmeye başlamaları için bir yöntemdir (Akan ve Zengin, 2018). Nepotizmin işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu, örgütün üst düzey profesyonel yöneticilerin elinde kalmasının işletmenin devamlılığı açısından sakıncaları olduğu da ayrıca belirtilmiştir. Sidani ve Thornberry (2013) ise nepotizmin çevresel ağlara erişmekte aile gücünden yararlandığı için avantajı olduğunun altını çizmiştir. (Hudson ve Claasen, 2017). Abdala ve arkadaşları da (1998) nepotizmin, özellikle aile tipi örgüt yapılarına çeşitli faydalar sağladıklarını belirtmişlerdir (Çalık, 2016). Daily ve Reuschling’in (1980) birlikte yapmış oldukları bir araştırma sonucuna göre; nepotizmin küçük çaplı aile işletmelerinde işe kendini adanmış örgüttaşların belirlenmesinde çok etkili bir yöntem olduğunu, diğer çalışanlardan kayırılan akrabaların, seçilen bireylerden daha etkili bir katılım süreci gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşumuna güç katarak akraba veya akraba olmayan tüm çalışanların motivasyonlarını ve işten sağlayacakları tatminleri arttırdığını ifade etmişlerdir (Büte, 2011. Yazınlarda aile

ilişkileri daha duygusal bir ortam yarattığından işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarının yaşanmadığı anlatılmıştır fakat aile üyesi olmayan çalışanlar açısından olumsuz taraflarına değinilmemiştir.

3.2. NEPOTİZMİN ZARARLARI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Nepotizm; profesyonellik, örgüt içi demokrasi ve kurumsallaşmanın önemli engellerindendir (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007). Hamilton, akrabalar arası genler ile ilgili yaptığı çalışmada kişinin kendi soyundan gelenlere iltimas gösterme eğiliminde olduğu ve bu eğilimin de bireysel bencilliğe neden olduğunu savunmuştur (Maynard ve Vanhanen, 1999 akt: Polat, 2019). Morettini 'ye (2005) göre, nepotizm kayırmacılığın büyükbabasıdır (Aydoğan, 2009). Günümüz modern demokrasilerinde nepotizm örgütlerin yönetiminde sorun olarak görülmekte ve bazı ülkelerdeki örgütlerde akrabalara yardımı engelleyen anti-nepotist kanunlar uygulanmaktadır (Littrell, 2015). Dünyamızda nepotizmi akademi, siyaset, spor, eğitim vb. daha birçok alanda görebilmekteyiz. Bu olgu özellikle büyük halka açık şirketlerde kendini muhafaza edememektedir. Amerika'da Dow Jones Endeksindeki (ilk büyük 30 şirketin yer aldığı borsa endeksi) şirketlerden sadece General Electric aile şirketi payını muhafaza etmekle birlikte aile çoğunluk hissedarı konumunda değildir (Littrel, 2015). Şirketler çalışan görevlendirmesinde bulunurken aday kişinin iş için gereken niteliklere uyumu, eğitim ve tecrübesi, daha önce görev aldığı işletmenin sektörü ve departman bilgisini dikkate almak durumundadırlar. İşgörenin yüksek mevkilerde kan bağıyla gerçekleştirdiği bağ örgütlerin operasyonel ve denetim faaliyetlerinin objektif olarak gerçekleşmesini önlemektedir.

Vinton'a (1998) göre işletmede idari bölümde gerekli özellikleri yerine getirmeyen aile bireylerinin yönetimde karar sürecinde etkin olması ve görevde uzun bir süre kalmaları idari problemlerin meydana gelmesine ve bundan dolayı işletmeye dış alemden liyakat sahibi yöneticilerin transfer edilmesini engellemektedir (Bolat ve diğ., 2017) Araslı ve Tümer'e (2008) göre nepotizmin, işletmelerde insan kaynakları ile alakalı fonksiyonları etkilemekte ve çalışanlarda, iş memnuniyeti ve bağlılık, negatif içerikli söylemler ve işten çıkma isteğinin olması gibi bazı edimsel sonuçları olmaktadır.

Nepotizmin yarattığı etkilerden biri de bir kariyer sorunu olarak karşımıza çıkan kariyer düzleşmesidir (Safina, 2015, akt: Bolat vd., 2017). Kariyer düzleşmesi, çalışanın kariyerinde hedeflediği yere gelemediği, belli bir basamakta kaldığı durumdur. Kariyer

düzleşmesi, çalışanın geldiği noktadan ileri gidemeyeceğine dair duyduğu inanç olup çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde negatif etkisi vardır. Kayırmacılık algısı örgütler çalışanlarında kariyer düzleşmesine sebep olmaktadır. Bolat ve diğ. (2017) yaptıkları kariyer düzleşmesinin nepotizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkisinin aracılık etkisini ölçmeye çalıştıkları araştırmaya göre; nepotizmin, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ayrıca kariyer düzleşmesinin de bu ilişki üzerinde aracı bir etkisinin vasıl olduğu anlaşılmıştır.

Araslı ve Tümer'in (2008) birlikte yapmış oldukları 'Kuzey Kıbrıs Bankacılık Sektöründeki Nepotizm, kayırmacılık ve Kronizmin İş Stresi ve İş tatmini Üzerindeki Etkileri' adlı araştırma sonucuna göre ise nepotizm, kayırmacılık ve kronizm iş tatminsizliği ve iş stresini artırmaktadır. Büte'nin (2011) yaptığı Trabzon'da yerleşik bir aile firmasında 160 işgören ve yönetici üzerinde yaptığı aynı konulu araştırmada da benzer sonuçlar çıkmıştır.

Örgütsel adalet algısını belirleyen değişkenlerden biri de kayırmacılıktır. Memnun edilen kişi veya grupların dışında kalan diğerleri ise adalet ve eşitlik duygularının zedelenmesi sonucu motivasyonlarını kaybetmekte ve bulunduğu kuruma karşı negatif duygular besleme eğilimine girmektedirler (Polat, 2019). Asunakutlu ve Avcı'ya göre (2010) örgütlerde çalışanlar arasında subjektif kararlara neden olduğu için mağdurlar yaratmakta ve bu yönüyle örgütsel ilişkilere önemli ölçüde zarar vermektedir. Bireyler iltimas tanındığını düşündükleri çalışanlara tepkisel yaklaşmakta, ilişkilerde mesafe koymakta, her fırsatta eleştirmekte, sözlü veya hatta fiziki saldırılarda bulunmaktadırlar. Karacaoğlu ve Yörük (2012) 129 mavi yakalı çalışan örneklemeyle yapılan nepotizmin örgütsel algı arasındaki ilişki ve etkileşim araştırmasında, nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları arasında ters yönlü fakat düşük bir ilişkinin olduğu, örgütsel adalet algısı üzerinde, nepotizmin boyutlarından terfide kayırmacılık ve işe alma sürecinde kayırmacılık boyutlarının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanlara eşit davranılmadığı düşüncesi iş tatminsizliğinin yanı sıra çalışanların işten ayrılma oranlarında artışa neden olmaktadır (Çalık, 2016). Nepotizmi olumsuz olarak algılayan kayırılmayan çalışanlarda terfi olanağının kalmadığı düşüncesi kurum içi çekişmelere yol açmaktadır. Nepotizmin olduğu örgütlerde yüksek pozisyonlarda tanındığı ya da akrabası olan biri varken rakibinin terfi etmesi oldukça zordur (İşçi ve diğ., 2013). Entelektüel sermayenin 21. Yüzyılda önemi çok büyüktür. Nepotizmin en önemli dezavantajlarından biri de paydaşlar arasında

neden olduğu güvensizliğin sonucu olarak yetenekli yöneticilerin istihdamının engellenmesiyle şirketin entelektüel sermayeden yoksun kalmasıdır (Öztürk, 2008).

Develi'ye göre (2008) yeteneklerine bakılmadan örgütlerdeki önemli pozisyonlara getirilen aile üyelerinin emrindeki aile üyesi olmayan çalışanların iş tatmini, güveni ve performansları azalacak ve dolayısıyla örgütün verimliliği düşecektir (Çalık, 2016). Bu durum şirketin karlılığına da olumsuz yansıyacaktır. Portes'e göre (1998), dış alemde yer alan başarılı bireylerin örgütlere girişinin engellenmesi örgütte konformist normlar yaratarak seviyeyi aşağıya çekecektir, Woolcock ve Narayan'a göre ise (2010) sadece aile bağlarına göre oluşan sosyal sermayeye bağlı üretim arzusunun yarın için farklı maliyetleri söz konusu olacaktır. Nahapiet ve Goshal (1998) bu durumu kısaca özetlemişlerdir: 'Sosyal sermaye her zaman geçerli, evrensel faydalı bir kaynak çeşidi değildir (Hudson ve Claasen, 2017). Aile içi veya aileler arasında yaşanan sorunlar örgütün ahengini yani koordinasyonunu bozucu niteliktedir. Alarko firması kurucularından İshak Alaton vermiş olduğu bir röportajda; 'işletmelerinin uzun süredir faaliyette ve başarılı olmasının sebebinin, aile bireyleriyle özel hayatlarında görüşmediklerini söylemiştir (Kigem, 2016). Çalık'ın (2016) yılı 'Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü' adlı doktora tez araştırmasında çalışanların nepotizm algılarının ve öz yeterliliklerinin örgütsel sessizlik davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların nepotizm algılarının kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik davranışlarını artırıcı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların öz yeterlilik algıları ise kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik davranışlarını azaltıcı bir etki yapmaktadır. Bunların yanı sıra çalışanlarının öz yeterlilik algılarının, nepotizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide şekillendirici rol oynadığı görülmüştür. Tek fikir sistemine bağlılık örgütlerde farklı seslerin duyulmaması homojen bir yapıda yönetilmesi karar alma sürecinde yeni fikirlerin oluşmasını engelleyebilir ve bu durumda örgütsel başarıyı etkileyebilir.

4. KAYIRMACILIĞIN BİR TÜRÜ OLARAK 'KRONİZM'

Kronizm sözcüğü eski ve samimi dost anlamına gelen ve 17. Yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında argo olarak ortaya çıkan "crony" sözcüğünden türemiştir (Polat, 2019). Mahamatjian'a göre (2011) Kronizm; nepotizmin aile bireyelerine odaklanmasından farklı olarak arkadaşlara odaklanma olarak da ifade edilebilir (Çalık, 2016). Başka bir tanımda ise kronizmin, güç ve etki ilişkisi üzerine değinilmiş; bir yöneticinin işletmede performansının ötesinde başka faktörlere dayanarak bazı ast düzey çalışanları kayırması, güç ve yetkisini onlara fayda sağlayacak şekilde kullanması durumu olarak tanımlanmıştır (Turhan ve Erol, 2019). Aile bağlarına göre personel işe alımı nepotizme işaret ederken; yakınlık ve arkadaşlık ilişkilere bağlı işe alım gerçekleşirse bu duruma 'Kronizm' denir (Dede, 2019). Sınırları en gelişmiş kayırmacılık türü olan kronizm, arkadaşlık, dostluk ilişkilerinin yanı sıra aynı sivil toplum örgütüne üye olma, aynı yerde büyüme, aynı okuldan mezun olma gibi pek çok yakınlık ilişkisi üzerinden kurulan kayırma davranışlarını içermektedir (Gürer ve Deniz, 2017). Büte'ye göre (2011) ise Kronizm, arkadaş, eş-dost kayırmacılığı, görevlendirme ya da işe alma sürecinde potansiyel çalışanın bilgi, yetenek, geçmiş başarı ve eğitim seviyesi gibi yetkinlikleri yerine yakın dost çevresinin kayırıldığı bir durumdur.

Kronizmin hangi durumlarda daha fazla ortaya çıktığı hakkında Polat ve Kazak, (2014) ise bir durum tespitinde bulunmuşlar, kronizmin daha çok işe alım ve ihalelerde ortaya çıktığını ve yakın çevrenin bu faaliyetlerde kayırılması olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı şehirde doğmuş veya aile bağlarının o şehirden gelmesi gibi sebepler de kronizm olarak değerlendirilebilir nitekim Özsemerci'ye göre (2003) de Türkiye'de yaygın olarak görülen "hemşehri kayırmacılığı" Kronizm'in özel bir türü olarak değerlendirilebilir. Esas itibariyle nepotizmden çok farkı olmayan kronizm kişinin aynı şehirden olma aynı eğitimi alma, aynı bölgede yaşama, aynı sosyal tabaka içinde yer alma gibi arkadaşlık ve tanıdıklık bağlarından kaynaklanmaktadır. Khatri ve diğ. (2003) göre kronizm, karşılık normları rehberliğinde bir sosyal ağın üyesinin diğer üyeye sosyal ağın dışındaki taraflara rağmen kişisel kazanç üretme niyetiyle göstermiş olduğu kayırmacılıktır (Akuffo ve Kivipold, 2020). Araslı ve Tümer'de (2008) benzer bir tanımlamaya gitmiştir; niteliklerine bakılmaksızın yararı olmayacak kişilerin arkadaş olduğu için atanması. Aras ve Tümer, burada niteliksiz arkadaşları 'ofis askısı' na benzetmiştir. Konu hakkında araştırmaları olan yazarların başında gelen Khatri ve Tsang.ise (2003) kronizmi, üstün kadın ya da

erkek astına, ilişkilerine dayalı olarak, kapasite veya yetenekten ziyade kişisel sadakati karşılığında gösterdiği kayırmacılık şeklinde tanımlamaktadırlar. Çoğu zaman yöneticilerin verdikleri kararlarda liyakat yerine kimin sevilen bir arkadaş olduğu önem arz etmektedir. Örneğin iyi performansı olan bir çalışan, patronun arkadaşının arkadaşı ya da gayri resmi ilişkisinin olduğu başka bir çalışan karşısında terfi olanağını kaybedebilir (Savaş, 2018).

Khatri ve Tsang (2003), sadakata vurgu yaptığı tanımında kronizmin algılanan sadakata bağlı bir kavram olduğunu belirtmiştir. Kronizmin kavramsal olarak kökeni 'sosyal değişim teorisi' ne dayanmaktadır ve günümüzde kronizmin, 4 faktörü olduğunu belirtmiştir (Khatri ve diğ, 2006):

- Gelecek beklentisiyle fayda sağlama
- Fayda sağlananın değerinin (bilgi veya terfi) bilmesinin sağlanması
- Tarafların arkadaşlık, etnik köken gibi bağlarının olması
- Bu ilişkinin 3. kişilere maliyeti olması

Kronizm, 1840'lı yıllarda arkadaş edinme isteği yahut yeteneği anlamında kullanılmış, 1946 yılında Washington'lu bir köşe yazarının Amerikan Başkanı Roosevelt'in yeteneğinden şüphe duyulan kişileri kişisel ilişkilere dayanarak devlet dairelerine atamasını da kronizm olarak tanımlamasıyla politik alanda kullanılmaya başlanmıştır (Polat, 2019). Örgütlerde kayırmacı davranışları ortaya çıkaran ilişkilere bakıldığında en çok kronizme dayanan yakınlık ilişkilerinin etkili olduğu söylenebilir (Gürer ve Deniz, 2017)

Kronizmin kültürel yapılarla ilişkilerini araştıran Khatri ve diğ. (2006), toplumlarda kolektivist, bireyci, yatay ve dikey ilişkilerin yoğunluğuna göre kronizm davranışının farklılık göstereceğini ortaya koymuşlardır (Gürer ve Deniz, 2017). Kronizm, geniş bir sosyal fenemon olup ikiye ayrılır; '*yatay kronizm*' ve '*dikey kronizm*'. İş arkadaşları, dostlar ve iş bağlantılarından kaynaklanan arkadaşlık yatay kronizm olarak tarif edilirken, örgüt içi alt üst hiyerarşiden oluşan kronizm ise dikey kronizm olarak adlandırılır. Khatri ve diğ. (2006) yayınladıkları '*Kronizm: Çoklu Kültürel Analiz*' adlı çalışmasında kronizmin kültürel boyutunu Hofstede'in (1997) 'güç mesafesi' yaklaşımı çerçevesinde yatay ve dikey kültürler olarak belirtmiş, dikey kültürlerin kronizme elverişli olduğunu, yatay kültürlerin ise hiyerarşik düzeyi düşük, bireyselliği yüksek

kültürler olduğunu bu bağlamda kronizme kültürel boyut anlamında kollektivist ve dikey kültürlerde daha fazla rastlandığını yazmıştır.

Kronizm, Khatri ve Tsang'a göre (2003) her kültürde ve örgütlerde değişen oranlarda mevcut olup bazı kültürel değerler kronizmin oluşması için olanaklı bir ortam sağlamaktadır. Kronizmin iki öncülü, Hofstede'in (1997) tarif ettiği 'particularism' yani kollektivist kültürlerde olan belli bir gruba bağlılık ve paternalizmin (baba egemenliği) sebebiyet verdiği grup içi güçlü önyargılar ve şartsız kişisel bağlılıktır (Khatri ve Tsang, 2003). Khatri ve Tsang'ın yaptığı literatür araştırmasının sonuçlarına göre; 'tikelci' ve 'paternalist' yapılar, güçlü grup içi önyargılara ve şartsız sadakata sebebiyet vererek kronizmi oluşturmakta, oluşan kronizm, halkanın içinde olanlar için iş tatmini, motivasyon ve örgüt tarafından kendini kabul ettirme olarak kayırılana olumlu yansırken, halka içinde olmayanlar için tam tersi durum söz konusudur. Bireyselliğin ön planda olduğu ülkelerin karşısında kollektivizmi vurgulayan ülkelerin daha yüksek grup içi kayırmacılığı gösterdikleri bilinmektedir (Brockner, 2003).

Güçlü grup içi önyargılar, çemberin içinde ve dışında olanların yarattıkları iklimden beslenen bir süreçtir, örnek verecek olursak Çin'de grup içi olanlara 'zijiren', grup dışı olanlara ise 'wairen' denmektedir (Khatri ve Tsang, 2003). Üstler, bu iki gruba farklı davranmaktadırlar. Örgütsel sonuçlara bakıldığında ise hem kronizmden kayırılanlar hem de grup dışı olanların çalışma azmi ve enerjileri farklı yere kanalize olduklarından dolayı güçlü bir örgütsel performans meydana gelmez. Grup içi kayırılanların daha fazla nemalandıkları algısı grup dışı olanların düşmanca hisler beslemesine sebebiyet verdiğinden örgütsel ahlak bu durumdan olumsuz etkilenir.

Bireyler iş hayatında bir statüye kavuştuklarında bir takım çalışma arkadaşlarını kendileri belirlemek isterler. Yöneticiler bunun doğal bir sonucu olarak kritik pozisyondaki kişileri, yetkilerinin elverdiği ölçüde dışarıdan veya kurum içinden atamak isterler. Atama süreçlerinde veya işe almada öncelik her ne kadar akrabalara verilmiş olsa da bazı durumlarda yeterli nitelikte akraba olmaması halinde veya diğer nedenlerle bireyler akrabaların dışındaki gruplara da yönelirler (Çalık, 2016). İlk yönecekleri kesim ise eş-dost çevresidir. Khatri ve Tsang (2003) bu işe alımın karşılıklı ilişkiler doğrultusunda yetenek gözetilmeden yapıldığını, bu kişilerin politik grup bağlantılarının arkadaşları veya çocukları olabileceğini belirtmiştir.

4.1. KRONİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel kronizmi ortaya çıkaran örgütsel kronizm boyutları; grup içi, babacan ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm olmak üzere aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Turhan, 2014: 297-300; Yan & Bei, 2009: 2-3; Gürer ve Deniz, 2017):

- *Grup İçi Kronizm (In-group bias/Ingroup favouritism)*: Örgütlerde birbirine çeşitli nedenlerle yakınlık hissedilen çalışanların gruplar oluşturarak kendilerinden olanları kayırma davranışı sergilemelerini ifade etmektedir (Gürer ve Deniz, 2017). Bir süre sonra grup içi önyargılar baskın hale geldiğinde ve bağlılık çok yüksek olduğunda kayırmacılık hasıl olabilmektedir. İyi yönleri yaratıcılık ve takım çalışması ve başarıya ulaşma olabilmekle birlikte grup dışı olanlar olumsuz etkilenebilmektedir. Liderle grup içindekiler arasında güven, etkileşim, ödül ve destek takas edilebilirken grup dışındakiler bu ayrıcalıklı durumdan yararlanamamaktadır. Kronizm işletmede kutuplaşmalara neden olmakta, kronizm sonucu işletmede küçük gruplaşmalar meydana gelmektedir (Xin-Zhi, 2010; Erdem ve diğ., 2013). 'Sosyal Baskınlık Kuramı', grup içi kronizm boyutunu anlamamızda bize yardımcı olmaktadır. Kurama göre 'davranışsal asimetri', üst ve alt hiyerarşik grupların birbirine farklı davranışlar sergilemesi olarak genel anlamda tarif edilirken, üst baskın grup davranışlarının alt grubun karşılıklı davranışlarına göre kendi aralarında daha güçlü kayırmacılık uyguladıkları gözükmektedir (Sidanius ve Pratto, 1999). Üst hiyerarşik grupların uyguladığı kayırmacılığının güçlü olması, üst grupların alt gruplara baskınlığını artırabilmekte, bir süre sonra aralarında güçlü kayırmacılık ilişkisi oluşmayan alt grupların çeşitli sosyal sorunlarla mücadele etmeye başladıkları ve sosyal dengenin üst lehine bozulduğu anlaşılmaktadır. Günümüzde Amerika'da beyaz-siyah arasında yaşanan sosyal dengesizlik kuramın grup düzeyindeki analiz ölçütüne göre 'keyfi küme grubu' olarak nitelendirilmekte ve bu gruplarda yaşanan ayrımcılığın çok yüksek olduğu bilinmektedir.
- *Babacan Kronizmi (Paternal cronyism/Personal loyalty)*: Paternal kronizm boyutu, güç ve sadakate ilgilidir. Kronizmin paternalist boyutunda yöneticiye şartsız bağlılık sergilenirken, yönetici de işgörenin menfaatini

korur. Ast çalışanlar üstlerine karşılık gördükleri yani korunma ve kayırmacılık sağlandığı için kendilerine itaat ederler. Bundan dolayı ast çalışanların yöneticilerine duydukları bağlılık, performan ve yetkinlikten önce gelir. Liderlere sadakat gösteren astların liderler tarafından koruma ve himaye altına girmesi durumunda liderler koşulsuz bağlılık talep ederler. Liderler bu durumda kendisine itaat edenlere kayırmacılık uygularlar.

- *Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm (Recip-rocal exchange of favor/High leader-member exchange quality):* Yönetici ve astları arasındaki karşılıklı çıkar beklentisine dayalı bir kronizm boyutudur. Burada sadakatten ziyade, karşılıklı çıkar alışverişine dayalı bir kayırma söz konusudur (Hırlak ve diğ., 2018). Astlar, bağlı oldukları ve destekledikleri üstlerinden ödül beklentisi içine girerler. Bu yönden paternalist kronizm boyutundan ayrılan karşılıklı çıkara dayalı bir ilişki ortaya çıkar (Gürer ve Deniz, 2017). Kayırmacılık üst ve ast arasında karşılıklı menfaat ilişkisine dayalıdır.

4.2. KRONİZMİN ETKİLERİ

Kronizmin de nepotizm gibi olumlu ve olumsuz tarafları vardır. Nepotizm üzerine daha farklı olumlu etkileri olup bu konuda araştırma ve literatür kronizmin olumluluğu üzerine yapılan olumlu araştırma ve yazılardan fazladır. Goffe ve Jones'a göre (1996) göre kişisel ilişkiler doğrultusunda ortaya çıkan sosyallik, örgüt üyeleri arasında samimi dostlukların oluşmasını sağlar, morali yükseltir, takım çalışmasını ve yaratıcılığı teşvik ederken, kronizm samimi ilişkilerden ziyade çıkarlar üzerine kurulu olduğundan moralin, takım çalışmasının ve yaratıcılığın artması gibi olumlu sonuçlar yerine, çatışmalar, güvensizlik, eylemsizlik gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Savaş, 2018).

Khatri ve Tsang (2003) ve Yan ve Bei'ye göre (2009) kronizmin bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki farklı türde etki ortaya çıkarttığı söylenebilir:

- Bireysel Düzeyde Etkileri:* Bireysel olarak kayırılanların ve kayırılmayan örgütsel davranışlarında değişiklik olması gayet normal bir durum olarak kabul edilebilir. Örgütsel davranışların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları üzerinde bireysel etkilerinin olması kaçınılmazdır.

- *İş Tatmini:* Çin işletmelerinde kayırılan üyeler daha fazla ödüllendirilir, terfi hızı kayırılanlar için kayırılmayanlara göre daha

yüksektir (Khatri ve Tsang, 2003). Kayrılmayan kişilerin de iş tatmininin kayrılanlar kadar olması insan doğası gereği zordur. Araslı ve Tümer'in (2008) Kuzey Kıbrıs'ta banka çalışanları örnekleminde yaptıkları nepotizm, kronizm ve kayırmacılığın iş stresi ve iş tatmini üzerine yaptıkları araştırma sonucuna göre belirtilen kayırmacılık türlerinin *iş stresi ve tatminsizlik* yarattığı ortaya çıkmıştır. Asunakutlu ve Avcı'nın (2010) yaptığı Muğla'da faaliyet gösteren aile şirketi niteliğindeki 5 mermer işletmesinin 123 çalışanı üzerinde yaptığı aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi nepotizmin boyutları göz önüne alarak yapılan araştırma sonucuna göre, terfi ve işlem kayırmacılığının iş memnuniyeti ile arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Büte'nin (2009) aile işletmelerinde çalışan, aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde yaptığı "*Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır*" konulu araştırma sonucuna göre; nepotizmin iş tatmini üzerinde olumsuz yönde bir etkiye, iş stresine etkisinin ise elde edilen sonuçlar arasında en güçlü etkiye sahip olduğu çıkmıştır. Ayrıca iş stresinin nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

- *Örgütsel Bağlılık*: Hakkını alamadığını düşünen kilit personelin küsmesi, örgütsel bağlılıklarının azalması ve hatta ilk fırsatta işten ayrılmaları örgütler açısından ciddi ekonomik kayıplara neden olabilmektedir (Çalık, 2016). Kronizm, Chandler'e göre (2012) örgütün tazminat ödemeleri, terfiler, kâr, prim vb. unsurlarını etkilerken asıl etkiyi *örgütsel bağlılığa* yapmaktadır (Çalık, 2016). Bireysel bazda bazı çalışanlar için yüksek maaş, terfi gibi talepler yerine gelmiş gözükse de örgütsel anlamda bu durumun zarar verici etkileri oluşabiliyor. "Crony Capitalism" olarak adlandırılan bu durum milyar dolarlık dev şirketlerin veya büyük holdinglerin de çökmesine neden olacak boyutlara ulaşabilmektedir (Büte, 2011) ve Dale (1999) gibi yazarlar 1997 yılında yaşanan Asya krizinin anahtar rolü olarak dost ve arkadaş çevresinin ekonomide nemalanmasını göstermişler (Khatri ve Tsang, 2003). Kayırmacılığın bu çeşidinde dost ve tanıdıklara tanınan iyi niyet ve müsamaha diğer çalışanlar için gösterilmemelte böylece eşitlik ve adalet ilkeleri çiğnenmektedir. Bunun

sonucunda da vatandaşların örgüte olan bakış açıları olumsuzlaşabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012). Bunların yanında çalışanlar tarafından örgüte duyulan güven ve bağlılık azalmaktadır (Polat, 2019). Kronizm ve diğer kayırmacılık çeşitleriyle adalet algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çeşitli araştırmalarda (Polat ve Kazak, 2014; Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Karacaoğlu ve Yörük, 2012) ilişkinin çeşitli düzeylerde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kronizm çalışanların ne bildiklerinin değil kimi tanıdıklarının önemli olduğunu anlatan bir kavram olarak örgüt hayatına girmiştir. Amerika’da 270.000 çalışanı olan büyük bir işletmede yapılan araştırmada üst düzey yöneticilerle kurulan iyi ilişkilerin olmayanlara göre terfi olanaklarının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Hurley ve diğ. 1997; akt: Khatri ve Tsang, 2003). Büte’nın (2011) Türk kamu bankaları özelind kayırmacılığın etkilerinin insan kaynakları uygulaması arasındaki ilişkiyi analiz ettiği araştırma sonucuna göre; nepotizm ve kronizmin işgörenler üzerinde negatif etki yaratmakta, kayırmacılık arttığında iş stresi artarken, iş tatmini ve işgörene olan güven ve işe güdülenme azalmaktadır. Bu durum yüzünden işten ayrılma eğilimleri de artış sergilemektedir. Keleş, Özkan ve Bezirci (2011) tarafından 240 aile şirketi çalışanı örnekleminde, Abdala’nın (2018) yaptığı Araslı ve Tümer tarafından Türkçe’ye çevrilmiş kayırmacılık ölçeği ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster’in (1994) yılında hazırladıkları ve Kamer (2001) tarafından Türkçeye çevrilmiş örgütsel güven ölçeği kullanılmış olup, araştırmada nepotizmin, kronizmin ve kayırmacılığın örgütsel güven üzerinde belirgin bir şekilde negatif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

- *Yaranma Çabası*: Liden ve Mitchell (1988) yaranma çabasını, “bireylerin başkalarının gözünde cazibesini artırmak için yaptıkları girişimler” şeklinde tanımlanmaktadır (Savaş, 2018). Khatri ve Tsang’e göre (2003) Ast-üst ilişkileri bağlamında ise yaranma çabası, resmi hiyerarşide yüksek seviyedeki belirli kişileri etkilemeyi amaçlayan bir stratejinin uygulandığı, girişimdir. Çin işletmelerinde yaygın olarak uygulananları, akrabalık bağlarını kullanma, kişisel bağlar araştırma, iyilik yapma, teması sürdürme ve hediyeler göndermedir (Savaş, 2018).

ii. *Çıktı Düzeyi:* Eşitlik Teorisi yazarı Adams, çalışanların eşitsizlik durumunu algıladıklarında bir denge oluşturmak amacıyla eşitsizlik yaratan ilişkilerini sonlandırmak istedikleri görüşünü dile getirmiştir. Başka bir ifadeyle, işgörenler işlerini yapmaları karşılığında elde ettiklerini diğer çalışanların işlerinden elde ettikleri çıktılarla karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucunda eşitsizlik algıladıklarında işveren hakkında çalışanlarına adaletsiz davrandığı gibi genel bir kanı oluşabilir (Polat, 2019). Yöneticiler kayırdıkları kişilerin performansını yüksek gösterme eğilimine girebilirler. Bu durumda kayrılmayanlar haksız ödül sistemi karşısında performans düşüklüğü yaşayabilirler. Teşvikler kayrılanlar lehine dağıtıldığında kronizmden kayrılmayanlar olumsuz etkilenir. Cheng'e göre (1999) paternalist ve güç seviyesi uzak örgütsel hayatın yaşandığı Çin'de terfi alma hızı yüksek olan kayrılan örgüt içi çalışanlarının grup dışında kalmış çalışanlardan motivasyonları yüksek, iş stresleri düşük seviyededir (Khatri ve Tsang, 2003) Diğer kayrılmayan çalışanların ise terfi merdivenlerine tırmanmaları zor olduğundan motivasyonları düşük, iş stresleri yüksektir. Kronizm çalışanların eğitim almasıyla bilişsel yeteneklerinin artış göstermesine yönelik arzusunu azaltır, ifade özgürlüğünü baskılar, çalışma motivasyonunu azaltır ve kariyer hedeflerini sekteye uğratarak iş tatminini olumsuz etkiler. Örgütlerde sessizlik istenmeyen bir durumdur, çalışan duygu ve düşüncelerini paylaşmayarak örgütü gizli bir şekilde protesto eder, örgütsel sessizlik çalışmada moral ve motivasyon kaybı sonucu oluşmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda (Gürer ve Deniz, 2017; Çalık, 2016; Aydın, 2016), örgütsel sessizlik, öz yeterlilik ile kronizm ve benzeri kayırmacılık uygulamalarıyla çeşitli düzeylerde anlamlı ilişkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Erdem, Çeribaş ve Karataş'ın (2013) İstanbul'da faaliyet gösteren 105 otel çalışanı üzerinden yaptığı işgörenlerin kronizm algısını ölçmeye yönelik yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; örneklemin yarısının çalışma saatleri ve kullandıkları araçlar açısından bazı kayrılan çalışanların lehine eşitsizlik yaratan farklılıklar meydana geldiği algısına sahip oldukları düşünülmektedir.

iii. *Örgütsel Düzeydeki Etkileri:* Kronizmin örgütsel düzeyde etkileri örgüt performansı ile doğrudan etkilidir. Örgütün motivasyonu, örgütsel hareketsizlik (atalet) üzerine çeşitli sonuçlar doğurmaktadır.

- *Örgütsel Performans*: Husted (1999) ve Vogl (1999); iş, kamu ve finans sektöründe anlamlı rekabeti bozan 4C³ den biri olarak Kronizmi göstermişlerdir (Khatri ve Tsang, 2003). Örgüt içine yerleşen kronizmin örgütsel performansı tehlikeye atacağına ve kronizm ile boğuşan örgütlerin etkin olma olasılığının düşük olabileceğine işaret edilmektedir (Yan ve Bei, 2009; akt: Özer ve diğ. 2018). Örgüt faaliyetleri açısından bakıldığında kronizm, atanan kayırılan dost çevresinin diğer yöneticilerce denetlenemediğini ve bu yüzden örgüt verimsizliğine sebep olduğu ortaya çıkmaktadır (Akuffo ve Kivipold, 2020). Erdem ve Karataş'a göre (2015) ise bu tür etik olmayan davranışlar yolsuzluğa sebebiyet vermektedir. Feinberg (2018), kronizmin muhtemel örgütsel sonuçlarını şu şekilde özetlemektedir (Özler ve diğ., 2018); *"Çalıştıkları kurumlarda yöneticilerin gözüne girmeye çalışan personel, örgüt için doğru olanı yapmaktan ziyade yöneticinin söylediği her şeyi yanlış bile olsa yapmaya çalışabilmektedir. Bu durum da örgüte zararı olan kararların alınmasına sebep olabilmektedir. Kronizm, örgüt içinde rakip takımların oluşmasına, örgüt içinde negatif stresin artmasına, bu takımların ekip olarak birlikte çalışamaz hale gelmesine ve çalışanların düşük performans göstermesine yol açabilmektedir. Örgüt içinde ortaya çıkan kronizmle birlikte problem çözmede yetersizlikler, siyaset ve çatışmalara dayanan bürokrasi, yanlış kararlar, personel sorunları, reaktif liderlik, iyi yeteneklerin kaybı, çalışanların moralinde düşüş, örgüt sadakatinin kaybedilmesi, hesap verilebilirliğin eksilmesi ve kısıtlı büyüme koşulları gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir"*. Kayrılmayanların neden performans düşüklüğü yaşadıkları belirgin olmakla birlikte literatürde kayırılanların bu durumda motive olduklarına dair yazınlar olmakla birlikte Singh'e göre (1988'den aktaran, Khatri ve Tsang, 2003), kayırılanlar da performans düşüşü gösterebilir; yazar iki nedenden dolayı bu kişilerin daha az çalıştığını savunmaktadır: Birincisi; tüm zaman ve enerjilerini ilişkilerini geliştirmek için kullanma ihtiyacı

³ 4C kavramının diğer uzantıları Corruption-Rüşvet, Collusion-Hile, Kayıtsızlık- Complacency

duyarlar. İkincisi ise, kişisel bağlantıları örgütsel kuralları esnetmek için kullanırlar. Örgütsel performansın kontrol boyutunu ve organizasyonun vekalet işlemlerinden kaynaklanan vekalet maliyetini düşündüğümüzde kronizmin istikrarlı bir kontrol mekanizması ve düşük işlem maliyetine sebep olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, örgütteki istikrar yönetimdekilerin yaptığı az miktardaki iş sayesinde sağlanmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003).

- *Vekalet Teorisi ve Kayırmacılık:* Sahiplik ve yöneticilik olgusunun modern işletmelerde ayrılmasıyla beraber 'vekalet teorisi' gelişmeye başlamıştır. Farklı çıkarlara, değişik motivasyonlara sahip iki taraf arasındaki gelişimi inceleyen araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Teoride her iki taraf da kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalıştığından asillerin (vekalet veren) vekilleri denetleme zorlukları ve denetleme maliyetleri için içine girmektedir. Levine'e göre (2010) kayırmacı örgütsel davranışlar vekâlet problemini çözmek için etkin bir yönetim aracı olarak düşünülebilir, bu tür uygulamalar Herbertz (2012), Şengün (2007) ve Kovacı (2007) gibi yazarlara göre, niyet, güven ve kayırmacı davranışların örgüt lehine olduğu düşünüldüğünde vekâlet maliyetlerinin daha düşük bir kademedede oluşmasında güçlü bir rol oynayabilirler (Ekinci, 2017)

- *Örgütsel Atalet (Eylemsizlik):* Redding ve Baldwin'e göre (1991) yüksek güç mesafesi örgütsel yapıyı stabil hale getirir ve rekabetin azalması sebebiyle örgütün dinamizmden bahsetmek olanaksız hale gelir ve denilebilir ki örgütsel atalet ile kronizm arasında pozitif bir ilişki vardır (Khatri ve Tsang, 2003). Stata'ya göre (1989), merkezi kontrol ve astların itaatkarlığı örgütte politik istikrarı sağlarken ayrıca örgütsel eylemsizliğe de neden olmaktadır. Aşırı uyumluluk ve yüksek seviyedeki yeteneksizlik nedeni ile örgütün büyümesi ve değişime uyum sağlamak için tüm potansiyelini kullanabilmesi sınırlı olmaktadır (Savaş, 2018). Kronizmin örgütsel düzeyde başka sonuçlara da yol açtığı görülmektedir (Savaş, 2018). Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde kronizm örgüt içinde istikrar ve çalışanların kontrolünü sağlar (Khatri ve diğ, 2008).

5. KAYIRMACILIĞIN BİR TÜRÜ OLARAK 'KLİENTALİZM'

Siyasi kayırmacılık, siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, haksız menfaat sağlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu grup altında ise patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı başlıkları yer almaktadır.

Klientalizm kavramının kökü eski Roma döneminden kalma *Client* (Sığıntı, yanaşma) kavramına dayanmaktadır (Elbek, 2013; Çalık, 2016). Bir yerlere birilerin vasıtasıyla gelebilme anlamına gelmektedir. Client İngilizce ise müşteri anlamına gelmektedir (Oxford, 2020). Keefer'a göre (2007) Klientalizm, kamunun mevcut kaynaklarının ve verdiği hizmetin faydasını artırma yerine başta ihaleler ve benzeri devir yöntemleri olmak üzere dost çevresi ve politik taraftarlara tahsis edilmesidir. Aközer'e göre (2003), "Kronizm" ve "partizanlık" arasında bir tür hizmet kayırmacılığı olmakla beraber, iktidardan seçmen kesimlerine yönelik yandaşça açık bir yapıdaki kayırmacılığa "klientalizm" denir. (Barut, 2015). Tarihçi Richard Graham, klientalizmi patron ve müşterilerin birbirlerine sağladıkları destekler sonucu eriştikleri getirileri baz alan "oradan al buraya ver (take there, give here)" mantığının politik, sosyal ve yönetsel boyutlarda ifadelenişi olarak tanımlamaktadır (Çuhadar, 2017). Kaynakların paylaşılması açısından düşünüldüğünde klientalizm, siyasi gücün tahsis ilkelerine bağlı olarak servis edilen mal ve hizmetlere karşılık somut siyasi desteğin göstergesi olan oy talebinde bulunulması olarak tanımlanabilir.

Brinkerhoff ve Goldsmith'e göre (2002) Siyasi kayırmacılığın türlerinden biri olan Klientalizm, siyasette patron-müşteri modeli olarak bilinen sistemin oluşmasına neden olmuştur (Meydan ve diğ., 2015). Müşteri olarak adlandırılanın kamu sistemi içerisinde kaynakları haksızca hükmü altına alması adalet kavramına ters bir durumdur. Kayırmacılığın ben merkezli boyutunda nepotizm ve kronizm varken toplumsal boyutunda patronaj ve klientalizm vardır.

Klientalizm kavramı, diğer bir siyasal kayırmacılık türü olan '*patronaj*' kavramıyla çoğu yazında anlamsal olarak örtüşmektedir. Patronaj, siyasetçilerin kamu menfaatini optimal düzeye çıkarmak ve seçmenler arasında ayırım gözetmeden hareket etmek yerine, kendisini iktidara getiren seçmen tabanını bir müşteri olarak düşünerek oy karşılığı toplumun tüm kesimleri yerine bu kitlenin menfaatini sağlayan hizmetlere öncelik vermesidir. Patronaj kavramı, devlete/kamuya ait kaynakları, imkânları dağıtarak veya

kullandırarak gücü bölüştürme ve böylece kendi iktidarını yürütme maişetini anlatır. Klientalizm ise, kaynakların, imkânların kullanımına müşterilik/müvekkillik (klient = müşteri/müvekkil) ilişkisi içinde aracılık ederek, bu aracılığa bağımlı müşteri/müvekkil tabanları oluşturarak politik maişet yürütmektir.

Klientalizm, hem gündelik hayatta hem de yönetim alanında karşımıza çıkan bir kavram olarak eşitsizliği ve adaletsizliği çağrıştırmakta her sektörde karşılaşılabilen bir anlayış olarak devam ettirilmektedir. Klientalizmi siyasal katılım türlerinden biri olarak gören Aydın (2019) ise klientalizmin tarihi sürecini şöyle anlatmaktadır;

“Kayırmacılık bağlamında da ele alınan klientalizm Orta Çağ Avrupası’nda lordlar ve feodal beylerle köylüler arasındaki veya antik Roma’da vatandaşlar ve uşaklarının arasındaki ilişkilerde örneğini bulan ve kendisini ifade eden bir tanımlamadır. Modern devletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte, yani 19. yüzyılın sonundan itibaren, patron-yanaşma ilişkileri iki farklı şekle dönüştürülmüştür. Bir yandan, her rejimin kurumları içindeki farklı gruplar çeşitli yöntemlerle ele geçirilmekte ve siyasal alanda etkileri yönetilmektedir. Öte yandan, toplumsal gruplar birer müşteri gibi ele alınmakta ve her ne kadar demokratik bir zorunluluk gibi gözükse de kurumların verimliliğinin önündeki engeller olarak farz edilmekte ve bu yüzden yönetimin işlerine karışılmayacak birkaç sus payı verilmektedir”

Klientalizmin yönetim kademesinde yayılış biçiminde siyasilerin patron, yurttaşların da müşteri olarak temsil edildiği görülmektedir. Bu söylemden maksat, oyun değişimiyle sonuçlanan kamu kaynağı ve ayrıcalıklı hizmet verilmesidir. Siyasal destek karşılığında sunulan bu hizmetler, aynı- nakdi yardımlardan kamusal alandaki hizmet kayırmacılığına kadar çok boyutlu olarak ele alınabilmektedir (Meydan ve diğ. 2015).

Klientalizm, üretimin ve verimliliğin daha düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerde baş göstermekte, fakirlikle klientalizm döngüsel süreç yaşamakta birbirlerini etkilemektedirler. Toplumsal düzlemde muhtaç olanlar ve olmayanlar gibi ayrımları besleyerek yurttaşlığı yok sayarak itaatkarlar ve muhtaçlar üretmektedir (Meydan ve diğ. 2015) Etnik ve dini kökenlere istinaden yurttaşlara kayırmacılık yapılırken, kendine oy vermeyenlere de aynı şekilde farklı davranılmaktadır. Klientalizmi örgütsel boyutta incelediğimizde karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı eşit statüdeki kişiler arasında kurulan

ilişkilere benzetebiliriz. Bu ilişkiler bazen grup içi karşılıklı kayırmacı davranışlar içermekte kimi zaman da grup dışı müşteri-tedarikçi ilişkilerinden oluşmaktadır.

6. SONUÇ

Örgütsel kayırmacılık ile yapılan literatür araştırmasında karşılaşılan gözlem, kayırmacılığın türleri ve direk kayırmacılık kavramı üzerine literatürde bir karmaşa olduğu yönündedir. Kayırmacılık, 'Favoritizm' olarak literatürde belirtilmekle beraber, Nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve Kronizm (arkadaş kayırmacılığı) kavramları bir birine karıştırılmaktadır. Klientalizm ise literatürde genelde siyasi kayırmacılık olarak incelenmiş olup, siyasi boyutu aşan iktisadi işletmeleri konu alabilecek yazın ve araştırmalara rastlanılmamıştır. Literatürde suiistimal konulu araştırmalarda örgütsel müşteri-tedarikçi ilişkileri incelense de bu ilişkiler klientalizm olarak kavramlaştırılmamıştır.

Nepotizm hakkında yapılan inceleme ve araştırmalarda geçmiş yıllarda olumlu yönlerini belirten çalışmalara rastlanılsa ve çoğu görüşlerinde haklılık payı olsa da günümüz çalışmalarında nepotizmin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini anlatan çalışmalara rastlanılmaktadır. Günümüzün dünyası aile şirketi kavramından kurumsallaşmış büyük ölçekli şirketlere doğru evrim geçirmekte olduğundan kayırmacılığın olumlu taraflarını bu şirketlerde görmemizin olanağı yoktur.

Kayırmacılığın en önemli faktörü toplumun kültürel yapısıdır. Yapılan yabancı literatür araştırmalarının en çok ses getireni Khatri ve arkadaşlarının kayırmacılık üzerine yaptıkları araştırmalardır. Araştırmalarda ailenin çok önemsendiği kolektivist, paternalist toplumlarda, ki bu toplumlar genelde demokratik olarak az gelişmiş doğu toplumlarıdır, bu toplumlarda kayırmacılığın yüksek seviyede algılandığı ortaya çıkmıştır. Gelişmiş demokrasilere sahip batı dünyasında kayırmacılık günümüzde olumsuz bir etik problem şeklinde algılanmakta, hatta kayırmacılığı engellemek için çeşitli kanuni düzenlemeler yapılmaktadır. Türkiye'de de bazı özel kurumsal şirketlerde akraba çalışmasını engelleyen şirket prosedürlerinin uygulandığı görülmektedir.

Kayırmacılık üzerine yapılan araştırmalarda çıkan bazı sonuçların beklenen hipotezleri vermemesinin en büyük sebebi; 'Sistem Meşrulaştırma Kuramı'ndan kaynaklanıyor olduğu düşünülmektedir. Kuramın sistemi meşrulaştırma eğilimine göre, ayrıcalıklı gruba ait olanlarda olan suçluluk duygusu, ayrıcalıklı olmayanlarda huzursuzluğun azalmasına yol açmaktadır. İnsan düşünce yapısının rasyonelleştirme

eğiliminde olması ve yapılan çoğu araştırmalarda da ortaya çıktığı üzere insan kendini rahat ve mutlu hissetmek için olumsuz duygulardan uzaklaşma eğilimine girmesi kayırmacılıkla ilgili algıların ölçülmesinde kısıtlılık oluşturabilmektedir.

Yapılan alışmada Türkiye’de bu alanda yapılan akademik çalışmaların özellikle kayırmacılığın adalet algısı, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma üzerindeki etkisini ölçmeye bazen de aracı düzenleyici olarak örgütsel sessizlik, sinizm, özgüven, öz yeterlilik gibi değişkenlerin etkisinin de incelendiği tespit edilmiştir. Yurtdışı kaynaklarda ise yurtiçi kaynaklara yapılan atıflarda kayda değer bir oranda yıllar itibariyle arttığını gözlemlenmiştir. Araştırmalarda örneklemin düşüklüğü veya belli bazı sektör veya kurumlara odaklanması araştırma sonuçları hakkında genel bir kaniya varmamızı zorlaştırmıştır. Araştırmalarda yer alan işletmelerin de sektörel olarak ağırlıklı olarak turizm ve eğitim alanında olması da ayrı bir handikap oluşturmaktadır. Yabancı literatürde kayırmacılığın hizmet sektöründe daha fazla olduğu görülmekle birlikte ülkelerin kendi içerisindeki sistem, gelişmişlik ve demografi gibi önemli farklılıklarının göz ardı edildiği görülmüştür.

Aile şirketleri üzerinde yapılan araştırmalarda tüm dünyada kayırmacılığın yüksek algılandığı şirketler aile şirketleri olup bu şirketler özelinde araştırma yaparak genellemeye varılmasının ise doğru olmadığını düşünmekteyiz. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı sektör, ülke ve şirketlerin farklı özelliklerini de dikkate alacak şekilde araştırma evreninin geniş tutulmasına özen gösterilmesi gerektiğini düşünmekteyiz.

KAYNAKÇA

- Akan, D., ZENGİN, M. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Route Educational and Social Science Journal*. 5 (5). 334-345. (20/05/2020) researchgate data-base
- Akuffo, I. & Kivipold, K. (2020). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favouritism and cronyism. *Management Research Review*. V. 43, 369-386 retrived 20/05/2020 from <https://www.researchgate.net/publication/337091584>
- Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stressand job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 36(9), 1237-1250
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15 (2), 93-109.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the turkish educational system: nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1) retrieved (25/05/2020) from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED502815.pdf>
- Aydın, A. (2019). Olumlu ve olumsuz manası ile siyasal katılım türlerinin incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*. (22/05/2020). <https://www.researchgate.net/publication/331971225>
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 22(2), 165-192
- Barut, B., (2015). Vekalet kuramı perspektifinden kayırmacılık. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 240-250.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: patronaj ve nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26 (1), 1-13.
- Bolat, O., İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Araştırmalar Dergisi*. 6 (3), 158-180
- Bora, T. (2000). Demirel. *Birikim Dergisi*. 132. (31/05/2020). <https://www.birikimdergisi.com/dergiler/birikim/1/sayi-132-nisan-2000/2325/demirel/5864>
- Bozan, M. (2011). Yolsuzluk ve Demokrasi Çıtası Bildiri Kitabı, 3. Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı, 259-271.
- Brockner, J. (2003). Unpacking country effects: on the need to operationalize the psychological determinants of cross-national differences. Staw, B., M, Kramer, R., M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. V. 25, (333-367) Amsterdam: Elsevir Ltd.
- Budak, Ç., B. ve İrge, N., T., (2019). Kurum içi kayırmacılık ve kayırmacılığın işe devamsızlığa etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7 (97), 432-444.
- Büte, M. (2015). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (29), Retrieved 25/05/2020 from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4771/65661>.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6 (1), 1-21.
- Çalık, A., (2016) Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Çetinkaya, A. Ş. ve Tanış, Z., S. (2017). Örgütlerde kayırmacılığın iş yükü algısına etkisi: Konya kamu kurumları araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 16(1), 607-618
- Çuhadar, S., G. (2017). Sosyal politika ile klientalizm ilişkisi; gıda bankacılığı üzerinden bir değerlendirme. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 2017/2, s. 681-702

- Dede, N. P. (2019) The effects of paternalistic leadership styles on the perceptions of nepotism: a study in family businesses. In *Traders International Trade Academic Journal*. 21 (1), 43-69
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/intraders/issue/49916/623092>
- Erden, P. & Ötken, A., B. (2019). The dark side of paternalistic leadership: employee discrimination and nepotism. *European Research Studies Journal*. 12 (2), 154-180
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019) Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(17). 111-142.
- Ekinci, B., T. (2017). Asil-vekil arasındaki kayırmacılığın vekalet maliyetleri ile ilişkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6 (2), 73-96.
- Erdem, B. & Karataş, A. (2015) The effects of cronyism on job satisfaction and intention to quit the job in hotel enterprises: the case of three, four and five star hotels in Muğla, Turkey. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4 (1), 55-74.
- Erdem, M. ve Meriç, E., (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*. (20/05/2020), 2 (2), 140-154
- Günay, Ö. F. (2004). Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *International Journal of Social Science*. 59. 475-500. Retrieved 26/05/2020, from [Orcid.org](https://orcid.org) data-base.
- Hırlak, B., Altın, Ş. ve Balıkcı, O. (2018). Örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerine etkisi: genel öz-yeterlik inancının aracılık rolü. *Gökbunar, A.R., Ercan, C. ve Yıldırım, Y. T. (Eds) Yerelden Globale Stratejik Araştırmalar*. London: Ijopec Publication. IV. (1. Baskı). 1-15
- Hudson, S. & Claasen, C., (2017). Nepotism and cronyism as a cultural phenomenon? *Aßländer, M.S., Hudson, S. (Ed.) The Handbook of Business and Corruption*, Emerald Publishing Limited, (95-118). Bingley UK: Emerald Publishing Limited.
- İnan, N., H. (2015). 'Impact of paternalism, nepotism and fatalism values on recruitment and selection practices in turkish context' Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- İşçi, E., Taştan, S., B. ve Kozal, M., A. (2013) Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: hastane çalışanları örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1 (3), 61-83
- İyişleroğlu, S., C. (2006). Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Jost, J. T. & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33 (1), 1-27.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: orta anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14 (3), 43-64
- Keleş, H., N., Özkan, T., K. ve Bezirci, M. (2011). a study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in turkey. *International Business & Economics Research Journal*. Retrived May 31, 2020 10 (9), 9-16.
<https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/5622>
- Kigem, (2016), Alarko Holdingin başarılı birlikteliğinin sırrı. (20/05/2020), <https://www.kigem.com/alarko-holdingin-basarili-birlikteliginin-sirri.html>
- Koçel, T., (2015). İşletme Yöneticiliği. (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Khatri, N. & Tsang, E.W.K. (2003) Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. 43. 289-303

- Khatri, N., Tsang, E.W.K. ve Begley, T. M. (2006) Cronyism: A cross-cultural analysis. Journal of Business Studies. 37. 61-75. Retrieved 26/05/2020, from Palgrave Mcmillan data-base.
- Kigem (2016). Alarko Holdingin Başarılı Birlikteliğinin Sırrı. (2014) <https://www.kigem.com/alarko-holdingin-basarili-birlikteliginin-sirri.html>
- Littrell, R. F., (2015) Nepotism. (eds.). Cooper, C., L., Vodosek, M., Hartog, D., N., McNett, J., M. Wiley Encyclopedia of Management. Bridgewater, NJ, USA. (6)
- Meydan, S., Büyükbodur, A., Ç.ve Bulut, S. (2015). Yerel yönetimlerde klientalist bakış açısının hak temelli sosyal hizmet yaklaşımı çerçevesinde incelenmesi. (21/05/2020), <https://www.researchgate.net/publication/304494548>
- Martineau, J., T. & Decety, J., & Martineau, E, R. (2020). The social neuroscience of empathy and its implication for business ethics. Martineau, E, R., Racine, E. (eds) Organizational euroethics. (167-190). Cham: Springer.
- Md, M. (2018) Clientelism, corruption and kleptocratic politics in Bangladesh: A political economy analysis. (Ed.) Khurshed, A., Bangladesh: Economic, Political and Social Issues. V.8 Kulala Lumpur: Nova Science Publishers, Inc.
- Navran F. (2005). What is the Difference Between Ethics, Morals and Values?, http://www.ethics.org/ask_e4.html. (07/06/2020)
- Özer, Ö., Şantaş, F., Şantaş, G. ve Güleç, M., B. (2018). Sağlık çalışanlarında örgütsel kronizm ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 13 (3), 37-54.
- Özler, H., Özler, D.E.ve Gümüştekin, G.E., 2007. Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 437-450.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014) Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2 (20), 179-206.
- Özsemerci, K., (2003). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. (25/05/2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/TurkKamuYonetimindeYolsuzluklar.pdf>
- Öztürk, A T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler, Journal of Arts and Sciences, 10, 109-116.
- Polat, M. (2019). Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada EğitimYönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 20(1), 71-92. 20/05/2020 from <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/kuey.2014.004>
- Savaş, E., B. (2018). Örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. Yayınlanmamış doktora tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). Social dominance an intergroup theory of social hierarchy and oppression. (1st ed.) Cambridge: Cambridge University Press.
- TDK (2020). www.tdk.gov.tr, (07.06.2020)
- Tuncel, H.T. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaş(ama)ma. Konya Ticaret Odası. Etüd Araştırma Servisi, (21/05/2020) http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf
- Turhan, M. ve Erol, Y., C. (2019). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 20/05/2020. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/plugins/uploads/files/3024-published.pdf>
- Yuvalı, E. (2018). Hak temelli sosyal yardım ve klientalizm. Toplum Bilimleri Dergisi. 2018 (135), 383-404.

Yücel, İ. ve Özkalan, S., Ö. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5 (2), 247-276.

ARHIVUS

**MACRON VE SARKOZY'NİN TÜRKİYE'NİN AVRUPA BİRLİĞİ
ÜYELİĞİ KONUSUNDA SÖYLEMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI
ANALİZİ**

Tevfik Karpuzcu ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 12/07/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 11/09/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Nicolas Sarkozy
Emmanuel Macron
Fransa
Türkiye AB İlişkileri
Söylem Analizi

Türkiye'nin Avrupa Birliğine muhtemel üyeliği, üye ülkeler arasında tartışmalı bir konudur. Ülkeler arası farklı görüşler olmakla birlikte; aynı ülkelerin farklı hükümetlerinde de Türkiye'nin üyeliğine olumlu veya olumsuz yaklaşımlar olabilmektedir. Bu çalışmada Fransa'da iki farklı cumhurbaşkanının Türkiye'nin üyeliğine yaklaşımları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. İnceleme öncesinde Türkiye'nin Avrupa Birliği serüveni kısaca ele alınmış ve Fransa'nın konu ile ilgili genel siyasi tutumu irdelenmiştir. Nicolas Sarkozy ve Emmanuel Macron'un Türkiye'nin AB üyeliği ile ilgili söylemlerinin analizi için söylem analizi yöntemi kullanılmıştır. Daha etkili bir analiz için iki cumhurbaşkanının siyasi profilleri çalışmada ortaya koyulmuştur. Siyaset insanlarının profillerinin incelemesi ve söylem analizinin de yardımıyla, Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliği konusundaki Fransa devletinin yaklaşımı dönemsel olarak tespit edilmiştir. Makalenin yazım amacına ulaşılması için karşılaştırmalı bir yöntem benimsenmiştir.

**COMPARATIVE DISCOURSE ANALYSIS OF MACRON AND SARKOZY REGARDING TURKEY'S
EUROPEAN UNION MEMBERSHIP**

ABSTRACT

Keywords

Nicolas Sarkozy
Emmanuel Macron
France
Turkey-EU Relations
Discourse Analysis

Turkey's possible membership to the European Union, is a controversial issue among member countries. Although there are different opinions among the member states, the different governments of the countries could have positive or negative approach to Turkey's membership. In this study, two French President's approach to Turkey's membership were comparatively investigated. Before this investigation, the adventure of Turkey's European Union membership briefly discussed and the overall political stance of France were analyzed. To analyse Nicolas Sarkozy's and Emmanuel Macron's discourses related to Turkey's EU membership, discourse analysis method was used. The political profiles of the two presidents were revealed in the study for a more effective analysis. With the help of the profile of politician and discourse analysis method, the politics of French state on Turkey's European Union membership has been determined. In order to achieve the purpose of the article, a comparative method has been adopted.

Citation: Tevfik K. (2020), Macron ve Sarkozy'nin Türkiye'nin Avrupa Birliği Üyeliği Konusunda Söylemlerinin Karşılaştırmalı Analizi, ARHUSS, (2020), 3(2):245-266.

¹ Doktora Öğrencisi Tevfik Karpuzcu., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, tevfikkarpuzcu92@hotmail.com

1. GİRİŞ

Türkiye'nin Avrupa Birliği macerası 1959 yılından bugüne inişli çıkışlı dönemleri içeren bir yoldur. Bu süreç içerisinde Avrupa Birliği ve Türkiye ilişkileri kaçınılmaz olarak gelişmiş ve farklı boyutlarda kendisini göstermiştir. Üyelik konusunda AB üyesi ülkelerin devlet politikaları olsa da, lider faktörü de Türkiye'nin üye olması konusunda ülkelerin yaklaşımlarını zaman zaman farklılaştırmıştır. Avrupa Birliği'nin güçlü bir üyesi olan Fransa'nın bu 60 yıllık süre içerisinde genel politikası, Türkiye'nin üyeliğine karşı çıkma üzerine inşa edilmiştir.

Bu çalışmada özel olarak; Fransız Cumhurbaşkanı Nicolas Sarkozy ve Emmanuel Macron'un, aday ülke olan Türkiye'nin AB üyeliğine karşı yaklaşımları karşılaştırma söylem analizi ile ele alınacaktır. İki farklı siyaset insanının söylemleri arasındaki farklılık ve benzerliklerin neler olduğu ortaya koyulacak; yaklaşım olarak genel skalanın neresinde yer aldıkları incelenecektir. Bu nedenle en temel araştırma sorusu: "Macron ve Sarkozy'nin Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliği konusunda söylemleri hangi noktalarda benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir?" olarak belirlenmiştir. Bu sorunun cevabını bulmak yalnızca iki liderin yaklaşımını değil; aynı zamanda Fransa'nın Türkiye'nin üyeliği konusundaki yaklaşımının yakın tarihini görmek açısından da önemli olacaktır.

Macron ve Sarkozy'nin karşılaştırma unsuru olarak ele alınmasının sebepleri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, farklı siyasi yelpazelerde bulunan cumhurbaşkanları olmalarıdır. Macron'un liberal ve üçüncü yolcu bir ideolojik duruşu var iken; Sarkozy'nin merkez sağ ve Hristiyan demokrat kimliği ağır basmaktadır. İkinci olarak farklı siyasi yelpazede yer alan iki liderin ortak noktalarını belirlemek, Fransa'nın konu ile ilgili devlet politikasını çözümlenmeye yardımcı olacaktır. Söylemlerdeki farklılıklar ise liderlerin politik duruşlarının muhtemel yansımaları olacaktır.

Çalışmada eleştirel söylem analizi yöntemi kullanılacaktır. Söylem analizi siyasi deklarasyonları, nutukları ve metinleri analiz etmenin en iyi yollarından biridir. İki farklı siyaset insanının söylemleri analiz edilirken; İngilizce, Türkçe ve Fransızca medya taraması yapılacaktır. Bu bağlamda, Van Dijk'ın yaklaşımı, bu çalışma için ideal bir yöntem olarak belirlenmiştir. Siyasi söylemlerin incelenmesi bu yolla daha elverişli bulunmuştur. Ancak yine de belirtmeli ki, söylem analizinin standart bir yolu yoktur. Dolayısıyla bağlama en uygun yaklaşım benimsenecektir (Van Dijk, 2000).

Van Dijk'a (2003) göre, söylemin inşasında ideolojiler oldukça önemli rol oynamaktadır. Konumuz da ideolojik söylemleri de içinde barındıran, siyasetçilerin söylemlerine odaklanmıştır. Bu sebeple niteliksel bir inceleme üzerine temellendirilecektir. Macron ve Sarkozy'nin söylemleri daha çok semantik bir bakış açısı ile ele alınacaktır. Sözcükler ve cümlelerin üzerinde durulacak; söyleme bütünsel bir yaklaşım getirilecektir. Bütünsel yaklaşımın bir getirisi olarak; söylem bağlamında incelenecek, çatışma ve güç ilişkileri irdelenecek, söylemlerdeki "biz" ve "onlar" gözlemlenecek, neler ima edildiği ortaya çıkarılacaktır (Van Dijk, 2000). Özellikle ima etme hususu bu çalışmada kullanılacak önemli bir teknik olacaktır. Bazen siyasetçiler konuşmalarında ifade edecekleri şeyleri doğrudan dile getirmezler. İdeolojik yaklaşımlar ve saikler bu nedenle alt metinlerden çıkarımlarla ortaya koyulabilir. Söylenmeyenlerin önemi, ideolojik söylemlerde önemli yer tutar.

Çalışmada söylem analizinin inceleme konusunu oluşturan, Sarkozy ve Macron'un Türkiye'nin Avrupa Birliği üyesi olması ile ilgili yaklaşımları sadece aktif başkanlık dönemlerindeki söylemleri bağlamında ele alınacaktır. Bu tarihler, Sarkozy için 16 Mayıs 2007 ila 15 Mayıs 2012; Macron için 14 Mayıs 2017'den makalenin yazıldığı zamana kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Zira cumhurbaşkanı olarak görev yaptıkları yıllarda devlet temsilcisi sorumluluğu taşımaları, söylemlerin devlet politikası ile ilişkilendirilmesini ve kısmen de olsa popülist söylemden kaçınmalarını sağlayarak; incelemenin daha objektifliğini ve rasyonelliğini arttıracaktır.

Söz konusu karşılaştırmalı analiz yapılmadan önce, Türkiye'nin Avrupa Birliği Üyelik macerası hakkında kısa bir tarihsel süreç verilecektir. Ayrıca iki Fransız cumhurbaşkanının yaklaşımlarını daha da anlamlı kılabilmek adına, Fransa'nın bu konudaki devlet politikası aktarılacaktır. Daha sonra siyasetçilerin genel profilleri incelenecek ve söylemlerinin arka planlarının anlaşılması kolaylaşacaktır.

2. TÜRKİYE'NİN AVRUPA BİRLİĞİ ÜYELİK SÜRECİNİN TARİHİ

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucuları, devleti yapılandırırken çağdaş medeniyetler seviyesine ulaşmayı hedef olarak belirlemişlerdir. Bu sebeple özellikle Avrupa devletlerinin var olduğu uluslararası kurumların bir parçası olarak, bu hedefe yönelik dış politika geliştirmişlerdir. İlerleyen yıllarda bu devlet politikası devam ettirilmiş ve Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü gibi örgütlerin parçası olunmuştur. Aynı doğrultuda, 1958 yılında kurulan Avrupa Ekonomik Topluluğu'na

(AET) 1959 yılında üyelik başvurusunda bulunmuştur. Başvurunun yapılmasında, rakip görülen Yunanistan'ın AET başvurusu yapması ve Türkiye'nin Avrupa bütünleşmesinin gerisinde kalmamak istemesi etkili olmuştur (Çayhan, 1997). İki ülkenin başvurusu arasındaki iki haftalık fark da bu görüşü doğrulamaktadır.

1960'ta gerçekleşen askeri müdahale ortaklık sürecini yavaşlatsa da, AET-Türkiye ilişkileri için en önemli dönüm noktalarından biri olan 1963 Ankara Anlaşması imzalanmıştır. Bir sonraki kritik dönemeç ise, 1970 yılında imzalanan ve 1973 yılında yürürlüğe giren Katma Protokol olmuştur. Böylece, Ankara Anlaşması ile öngörülen hazırlık dönemi bitmiş ve geçiş dönemi koşulları belirlenmiştir. Geçiş dönemi için, malların ve kişilerin serbest dolaşımının sağlanması ve Gümrük Birliği'nin sonuçlandırılması hedeflenmiştir. Gümrük Birliği'nin, Katma Protokol kapsamında 22 yılda yürürlüğe girmesi öngörülmüştür (T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, 2019).

AB-Türkiye ilişkileri 1970'li yıllardan 80'li yıllara kadar dalgalı bir yapıda olmuştur. 1980 Askeri Darbesi ile birlikte, AB tarafından askıya alınmıştır. 1983 yılına geldiğimizde Turgut Özal'ın yönetimindeki Anavatan Partisi programına, AET'ye tam üyelik hedefini koymuştur. Bu hedefi gerçekleştirmek adına 1987 yılında AET'ye tam üyelik başvurusunda bulunmuştur (Bozkurt, 1992).

AB-Türkiye ilişkileri 1990'lı yıllarda hareketlenmiştir. Öyle ki 1996 yılında AT ile Türkiye arasında Gümrük Birliği uygulanmaya başlamıştır. Türkiye, Gümrük Birliği'ne AB üyesi olmadığı halde giren tek ülkedir (Strijards, 2004). Normal süreçte, önce AB üyeliği daha sonra Gümrük Birliği üyeliği gerçekleşmektedir. 21. Yüzyıla kadar gerçekleşen Zirve Toplantıları, Türkiye'nin üyelik yolunda kaydettiği mesafe açısından oldukça önemlidir. 1997'deki Lüksemburg Zirvesi'nde Türkiye'nin tam üyeliğe ehliyeti olduğu bir kez daha belirtilmiş; 1998 yılındaki Cardiff Zirvesi'nde Türkiye üye adayı olarak açıklanmıştır. Bir sonraki sene Helsinki Zirvesi'nde Türkiye AB'ye aday ülke olarak oy birliği ile kabul edilmiştir (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2019).

2005 yılına gelindiğinde, tam üyelik müzakerelerinin başladığını görüyoruz. Lüksemburg Hükümetlerarası Konferansı'nda, AB-Türkiye ilişkileri açısından kritik olan bir dönemece girilmiştir. Katılım Müzakerelerinde bugüne kadar 16 fasıl açılmış, biri geçici olarak kapatılmıştır. 13 fasıl 2006-2010 yıllarında açılmışken; 1 fasıl AB-Türkiye ilişkilerinin duraklama dönemine girdiği 2010-2013 tarihleri arasından açılmıştır. 2015

ve 2016 yıllarında açılan birer fasıl, bugüne kadar süregelen ikili ilişkilerdeki düşüş noktasının son nabızları olmuştur (İktisadi Kalkınma Vakfı, 2019).

2019 yılına geldiğimizde, Avrupa Birliği ve Türkiye arasındaki ilişkilerin, belki tarihin en dip noktalarında olduğunu görüyoruz. Bu yıl, Avrupa Parlamentosu'nun Türkiye'nin üyelik müzakerelerinin askıya alınması ile ilgili karar tasarısı, Dışişleri Komisyonu'nda kabul edilmiştir. Özellikle Doğu Akdeniz'deki siyasi gerilim, son zamanlarda AB-Türkiye ilişkilerinin kriz yaşadığı konulardan biri olmuştur.

3. FRANSA'NIN TÜRKİYE'NİN AVRUPA BİRLİĞİ ÜYELİĞİ KONUSUNDAKİ POLİTİKASI

Fransa ile Türkiye, beş yüzyıllık geçmişe dayanan köklü ilişkilere sahip olan devletlerdir. Fransa'da 700 bin Türk topluluğunun yaşaması (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2019), bu ilişkilerin daha da gelişmesini sağlamıştır. İlişkilerin başlangıç tarihi, Osmanlı İmparatorluğu ile Fransa arasında imzalanan kapitülasyonlar olarak kabul edilmektedir (Çapanoğlu ve Servantie, 2015).

Osmanlı ile Fransa arasındaki ilişkinin boyutları; kültürel, idari, akademik seviyelerde olmuştur. Bu nedenle Fransa, Batılılaşma sürecinde Osmanlı için bir model niteliğinde olmuştur. Hatta uzun süre Fransa ve Batı algısı eşdeğer tutulmuştur. Bu durumda, Osmanlı aydınlarının Fransız aydınlarından fikri anlamda etkilenmesi etkili olmuştur. Ayrıca Türkiye Cumhuriyeti'ni ilk tanıyan devletin Fransa olduğu göz önünde bulundurulursa, ilişkilerin cumhuriyet döneminde de devamlılık arz ettiği görülmektedir.

1949 yılında Türkiye'nin Avrupa Konseyi ve NATO üyesi olması, Soğuk Savaş Dönemi ile birlikte Fransa ve Türkiye'nin iki müttefik ülke haline gelmesini sağlamıştır. Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu'na girme isteği, iki ülke arasındaki ilişkilerin ivmesini arttırmıştır. 1959'da AET'ye başvuran Türkiye'nin başvurusunu tek destekleyen ülke Fransa olmuştur. Fransa'nın bu desteğinin arkasında belirli sebepler vardı. Özellikle Türkiye'nin NATO üyesi olması ve anti-komünist blokta yer alması önemli sebeplerden olmuştur. Ayrıca 1958'de Cezayir'in kendi kendini yönetme hakkı ile ilgili Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tasarısında, Türkiye'nin çekimser oy kullanması, bu destekte etkili olmuştur (Penez, 2006).

İlerleyen yıllarda Fransa siyaset değiştirmiş ve gelecekteki genel siyasi seyrini belirlemiştir. Özellikle ekonomik gerekçelerle, Türkiye'nin AET'ye üye olması önünde

engeller olduğunu savunmuştur. Türkiye'nin AET üyesi olabilecek kadar güçlü bir ekonomiye sahip olmadığı öne sürülmüştür (Karluk, 2003). Daha sonra 1961'de gerçekleşecek darbe, Fransa'nın Türkiye'nin üyeliğine karşı muhalefetini farklı bir zemine daha yerleştirmesine sebep olmuştur. AET ile Türkiye arasındaki görüşmeler, Türk siyasetçilerin idam edilmesinin de etkisiyle durma noktasına gelmiştir (Birand, 1978). Demokratik değerler noktasında bir sorgulama içerisine giren AET ülkeleri, Türkiye'deki gelişmeleri uzaktan takip etmeye başlamıştır.

Fransa'nın AET ile Türkiye arasındaki görüşmeleri bloke etmesi, Türk Dışişleri Bakanı Cemal Erkin'in Fransa ile temaslarda bulunması için harekete geçirmiştir. Fransız Cumhurbaşkanı De Gaulle'ün Türkiye'deki siyasi durumu öne sürerek, AET-Türkiye görüşmelerini engellemesi konusundaki tavrını değiştirmek adına; Erkin bir koz öne sürmüştür. AET'nin Türkiye'yi dışlaması durumunda, eksenini SSCB ve Doğu Blokuna kaydırma durumunun söz konusu olacağını vurgulamıştır. Bu durum De Gaulle'ün tavrını yumuşatmıştır. Sonunda Erkin'in çabaları sonuç vermiş ve 1962'de görüşmelere tekrar başlanmıştır. Görüşmeler sonucunda, 1963 yılında imzalanan Ankara Anlaşması hem ikili ilişkileri hem de AET-Türkiye ilişkilerini ekonomik ve ticari anlamda geliştirmiştir. Özellikle ticaret hacmindeki artış gözle görülür şekilde artmıştır. Fransa-Türkiye arası ticari hacim de paralel bir artış göstermiştir. Ancak artış Türkiye lehine gerçekleşmemiş; ithalat-ihracat dengesi Fransa lehine bozulmuştur (Erhan ve Arat, 2009).

1970 ve 1980'li yıllarda Türk-Fransız ilişkileri oldukça gergin geçmiştir. ASALA Terör Örgütü'nün saldırıları, Kıbrıs Barış Harekâtı ve 1980 Askeri Darbesi en temel problemler olmuştur. Kıbrıs Sorunu AB/AET-Türkiye ilişkilerinde daha sonraki yıllarda da oldukça belirleyici ve çözümsüz kalan konuların başında gelmektedir. İşin Fransa boyutuna gelecek olursak; harekâtın ilk zamanlarında Yunanistan yanlısı bir politika izlediğini, daha sonra Kıbrıs politikasında bir yumuşama olduğunu tespit ediyoruz. Zira Türkiye'nin ABD silah ambargosu sonrası, Fransa ile savunma ürünleri ticareti yapma girişiminde bulunması; Fransa'nın ekonomik çıkarları gereği tepkisini azaltmasına sebep olmuştur. Ancak ambargo kalkınca, Türkiye tekrar ABD ile savunma alanındaki ticaretini devam ettirmiş; Fransa'dan alımı durdurmuştur (Penez, 2006). Böylece Kıbrıs politikasına kaldığı yerden devam etmiştir. Öyle ki Fransa'nın, Kıbrıs konusunda BM Genel Kurulundaki Güvenlik Konseyi'ni harekete geçirmeyi hedefleyen oylamalarında çoğunlukla "evet" ve daha sonra çekimser oy verdiğini görüyoruz (UN

Digital Library, 2019). AET ülkeleri içinde Kıbrıs konusunda Türkiye'ye karşı en sert tutuma sahip ülke olduğu görmekteyiz.

1989 yılına geldiğimizde Özal Hükümeti döneminde Türkiye, Avrupa Topluluğu'na tam üyelik başvurusunda bulunmuştur. Fransa'nın dönem başkanlığı döneminde yapılan bu başvuruda, parlamentoda genel olarak Türkiye'nin üyeliğine karşı olumsuz bir hava vardı (Birand, 2005) Ardından 1989 yılının sonunda gelen cevap niteliğinde rapor, söz konusu olumsuz havayı doğrulamıştı. 6 yıl sonra 1995 yılına geldiğimizde, hem AB-Türkiye hem de Türkiye-Fransa ikili ilişkilerinde somut adımların atıldığını görüyoruz. Gümrük Birliği AB ile Türkiye arasında bu yıl sağlanmış; Fransa Cumhurbaşkanı seçilen Jacques Chirac ikili ilişkilerin geliştirilmesi için çaba göstermeye başlamıştır. Nitekim bu çaba kendisini 1999 yılındaki Helsinki Zirvesi'nde kendisini AB düzeyinde göstermiştir. Zira Chirac, Türkiye'nin adaylık statüsün kabul edilmesinde önemli rol oynamıştır (Çapanoğlu ve Servantie, 2015).

İlerleyen yıllarda Türkiye ile Fransa arasındaki kronikleşmiş siyasi sorunlar farklı şekillerde kendisini göstermiştir. Sorunlu başlıklardan biri olan Ermeni Sorunu konusunda, Fransa'nın ülkede bulunan Ermeni nüfuzunun etkisiyle de ciddi bir karşıt tutum geliştirdiğini söyleyebiliriz. Hatta yine AB/AET ülkeleri arasında en uç tutuma sahip ülke olduğunu görüyoruz. 2004 yılında Fransa Dışişleri Bakanının Sözde Ermeni Soykırımı'nın Türkiye tarafından tanınmasını, AB üyeliği için bir ön koşul olarak öne sürdüklerini belirtmesi (BBC, 2004); konuya genel yaklaşımı ortaya koymaktadır. Aynı çerçevede Fransa, 2001 yılında Sözde Soykırımı tanımış ve ilerleyen yıllarda "inkâr yasası" çıkarmıştır. Ancak bu yasa Fransa Anayasa Mahkemesi tarafından 2012 ve 2017 yılında iki kere iptal edildi (BBC, 2017a).

Fransa'nın Türkiye'nin üyeliğine olumsuz bakış açısını yansıtan temel noktalardan biri; Türkiye'yi bir Avrupa ülkesi olarak görmeme eğilimidir. Bu durumu 1985'teki Fransız Dışişleri Bakanının (Birand, 2005), Sarkozy'nin ve birçok politik figürün söylemlerinde görüyoruz. Özellikle "Küçük Asya (Asie Mineur)" söylemi dışlayıcı bir terminoloji olarak çok fazla kullanılmaktadır (Sputnik, 2016). Burada hem coğrafi hem de kültürel bir farklılaştırma söz konusudur. Türkiye'nin coğrafi olarak Ortadoğu'nun bir parçası olduğu argümanı sıklıkla dile getirilirken; kültürel anlamda özellikle farklı bir dine mensup vatandaşlardan oluşan bir ülke olması AB üyeliği önünde engel olarak görülmektedir (Slate, 2009; Independent, 2016).

Türkiye'nin AB üyeliğine sıcak bakmayan Sarkozy, Türkiye ile AB arasındaki müzakere sürecinde birçok faslın açılmasına engel olmuştur (Deutsche Welle, 2007a). Bununla birlikte Türkiye'nin AB üyeliğine alternatif olarak Akdeniz Birliği'ni önermiştir (Hürriyet, 2007). Böylece Türkiye'nin farklı bir birlik içinde kendisine alternatif yaratmasının daha gerçekçi olduğunu belirtmiştir. Ancak takip eden yıllarda, François Hollande'ın cumhurbaşkanı olarak seçilmesi ikili ilişkilerin gelişmesini sağlamış; Türkiye AB içinde karşısında eskisi kadar sert olmayan bir Fransa bulmuştur. 2017 yılında cumhurbaşkanı seçilen Emmanuel Macron da Hollande gibi ilişkilerin ekonomik ve ticari boyutuna odaklanmıştır.

4. SARKOZY VE MACRON'UN SİYASET İNSANI OLARAK PROFİLLERİ

Bu başlık altında, inceleme konumuzu oluşturan Fransız Cumhurbaşkanlarını inceleyeceğiz. Sarkozy ve Macron'un siyasi profillerini tanımak, söylemlerini doğru şekilde analiz etmemizi sağlayacaktır. Siyasi ve ideolojik duruşlarının söylemlerine yansımaları görebilmek adına, iki cumhurbaşkanını daha yakından ele alacağız.

Nicolas Sarkozy 2007 ile 2012 yılları arasında Fransa Cumhurbaşkanlığı yapmış bir devlet adamıdır. Siyasi kariyerine 1983 yılında Neuilly-sur-Seine şehrinde belediye başkanlığı yaparak başlamıştır. Daha sonra Devlet Bakanlığı, Bütçe Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Ekonomi Bakanlığı görevinde bulunmuştur. 2004 yılında ise Halk Hareketi için Birlik'in liderliğine seçilmiş ve 2007 yılında bu partiden cumhurbaşkanı seçilmiştir (Élysée, 2019). 2012 yılında tekrar cumhurbaşkanı adayı olmuş ancak François Hollande'a kaybetmiştir. 2018 yılında hakkında yolsuzluk yaptığı ve görevi kötüye kullanma iddiası ile başlatılan soruşturmalarda yargılanmasına karar verildi (BCC, 2018).

Sarkozy 2007 yılında cumhurbaşkanı seçilince kadar Halk Hareketi için Birlik siyasi partisinin başkanlığını yürütmüştür. Liderliğini yaptığı partinin siyasi yelpazedeki yeri merkez sağ ve Gaulist olarak tanımlanmaktadır (Leruth, 2019). 2002-2004 yıllarında yürüttüğü İçişleri Bakanlığı döneminde cumhurbaşkanı Chirac ve başbakan Villepin'den sonra en önemli üçüncü kişi idi. Bu dönemde kazandığı siyasi deneyim, Sarkozy'yi cumhurbaşkanlığına taşıyan etmenlerden olmuştur. 2004 yılında Ekonomi Bakanlığı görevine başlamış ve ekonomideki liberal eğilimlerini bu dönemdeki politikaları ile ortaya koymuştur. Özellikle devlete ait şirketleri özelleştirmiştir (Agudo, 2004).

2005 ile 2007 yılları arasında sürdürdüğü ikinci kez İçişleri Bakanı olduğu dönemdeki icraatları, Sarkozy'nin cumhurbaşkanlığı dönemi ile ilgili önemli ipuçları

vermiştir. 2005 yılında Fransa'nın banliyölerinde meydana gelen olaylarda, oldukça sert önlemler almış ve o dönemki politikaları Fransız solu tarafından sert şekilde eleştirilmiştir. Banliyödeki protesto gösterilerini düzenleyenlere "serseri ve haydut" suçlamasında bulunmuştur (Le Monde, 2005). Ülkedeki göçmenlerin ağırlıklı olarak yaşadığı bu bölgedeki olaylarda, hayatını kaybedenler olmuştur. Aynı periyotta göçmenlere kota koyulması gerektiği fikrini savunmuştur (L'Obs, 2005). Bu durum bir anlamda Sarkozy'nin ileride göçmenlere karşı izleyeceği politikaları göstermektedir.

2007 yılında gerçekleştirilen Cumhurbaşkanlığı Seçimlerinde, Ségolène Royal ile ikinci turda yarışmıştır. İlk turda oyların %31,18'ni aldı. İkinci turda ise oyların %53,06'sını aldı ve cumhurbaşkanı seçildi (Ministère de l'intérieur, 2007). Sarkozy'nin zafer konuşmasında, "tüm Fransa'nın Cumhurbaşkanı", "Avrupalı kimliği", "hizmet" vurgusu vardı (Deutsche Welle, 2007b). Sarkozy'nin cumhurbaşkanlığı dönemine gelirsek, siyaseten dünyanın oldukça hareketli bir döneminde görev yaptığını söyleyebiliriz.

2007 yılında Sarkozy'nin cumhurbaşkanlığının ilk dönemlerinde Fransa, Libya lideri Muammer Kaddafi ile güvenlik, göç ve sağlık alanında bir anlaşma imzalamıştır. Kaddafi'ye MILAN tanksavar satışını yapılmış ve başka savunma sistemlerinin satışı ile ilgili görüşmeler yapılmaya başlamıştır. Bu durum muhalefetin tepkisine sebep olmuştur. (BCC, 2007). 2011 yılında ise Sarkozy liderliğindeki Fransa, Libya'ya askeri müdahalede bulunmuştur. Bu müdahalenin, Kaddafi'nin Bingazi'deki isyancılara yönelik saldırısını önlemek üzere yapıldığı öne sürülmüştür.

Sarkozy'nin cumhurbaşkanlığı döneminde ekonomi kanunlarında yapmış olduğu değişiklik, ekonomi politikalarındaki duruşunu gösterme noktasında önemlidir. Kanunlarda değişiklik yapılmış ve vergilerde düşüşe gidilmiştir. Girişimcilerin iş kurmasının önündeki engeller kaldırılmış ve serbest piyasa koşulları yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır (Challenges, 2007). Ancak tüm bu liberal politikalar 2008 yılındaki küresel ekonomik kriz ile birlikte askıya alınmış, ekonomi politikalarında devlet müdahalesi esas alınmıştır. Fransızların dirigisme olarak adlandırdıkları, piyasa ekonomisi üzerinde devletin baskın düzenleyici rolü olduğu bir doktrine geçilmiştir (Levy, 2010). Bu tip hızlı politika değişimleri, Sarkozy'nin siyasetinin özelliklerindedir. Sadece bu dönemde ekonomi politikalarında değil, birçok konuda duruma göre pragmatist politika belirleme

stratejisi, kendisini burada da göstermiştir. Bu sebeptendir ki Sarkozy pragmatist bir politikacı olarak kabul edilmektedir (Seifert, 2007).

Emmanuel Macron'a geldiğimizde, genç bir siyasetçi olma özelliğinin ön plana çıktığını görüyoruz. Bu özelliği ve hızlı yükselişi, siyasi profilini de etkilemiştir. Fransa tarihinde Napolyon'dan sonraki en genç liderdir. 2004 yılında Ekonomi Bakanlığı'nda finans müfettişi olarak devlet kurumlarında görevine başlayan Macron; 2008 yılında özel bir banka olan Rothschild & Cie.'de çalışmaya başlamıştır. 2012 yılında François Hollande'ın cumhurbaşkanı olmasından sonra, Elysée'nin genel sekreter yardımcısı olarak Hollande'ın ekibinde yer almıştır (Der Internationale Karlspreis zu Aachen, 2018). 2014 yılında Manuel Valls'ın hükümet kabinesinde Ekonomi, Sanayi ve Dijital Ekonomi Bakanı olarak görev almıştır.

Macron'un siyasi yelpazedeki yerine dair farklı değerlendirmeler mevcuttur. Sosyal-liberal bu tanımlamalardan en sık görüleni iken, sosyal demokrat, merkezci ve üçüncü yol tanımlamaları da yapılmaktadır. Sosyal-liberal nitelendirmesi, Macron ve eski cumhurbaşkanı Giscard'ın sık karşılaştırılmasına yol açmaktadır. Siyaseten istismara çok açık bir kavram olan "merkezci" yakıştırması ise daha çok Macron seçmenleri tarafından kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Lichfield, 2019). Kendisini tanımlarken ne sağcı ne de solcu olarak nitelendirmemektedir. Bunun yerine, her iki kanadın da bir parçası olduğu öne sürmektedir (Holzer, 2019). Sol kanadın sosyal politikalarını, sağ kanadın ise ekonomik politikalarının özelliklerini taşıyan üçüncü yolcu yaklaşım; Fransız siyasetçinin siyasi yelpaze içinde konumlandırıldığı yerlerden biridir (Sar, 2017). Avrupa Birliği ve bütünleşmiş Avrupa fikrine atfettiği önem, ülkede izlediği ekonomik ve sosyal politikalar bunu doğrular niteliktedir. Bununla birlikte liberal ekonomik yaklaşımı ve geçmişte üst düzey bankacı olarak çalışmış olması, Macron hakkında "zenginlerin başkanı"(Charrel, 2018) yakıştırması yapılmasına da sebep olmaktadır. Sosyalist Parti'nin içinde gelmesine rağmen, siyasi eğilim olarak bu partinin eski bir mensubu gibi görünmemektedir. Bu nedenledir ki, 2016 yılında "En Marche!" hareketini oluşturarak farklı bir siyasi oluşum içinde devam etmiştir.

En Marche hareketi Fransa'da geleneksel olarak iki kanat arasında gidip gelen cumhurbaşkanlığı yarışını farklı bir noktaya getirmiş ve bir geleneğin kırılmasını sağlamıştır İlk kez, geleneksel partiler olan Sosyalist Parti ve Halk Hareketi Birliği veya

yeni adıyla Cumhuriyetçiler 'den ikisi de seçimlerde ikinci turda yarışmamıştır (Holzer, 2019). Bu yönüyle de yenilikçi olarak nitelendirilebilecek bir siyasi partidir.

Macron 2017 yılında En Marche hareketin lideri olarak aday olduğu cumhurbaşkanlığı yarışında, ikinci turda Marine Le Pen'i yenilgiye uğratarak Fransa Cumhurbaşkanı seçilmiştir. Macron'un bu başarısında; güçlü bir finansal ağı, medyada pozitif bir imaja, yenilenmeyi ve dinamizmi vadeden bir diskura sahip olması etkili olmuştur. Aynı zamanda o dönem Fransa'daki politik ortam da Macron'un yükselişine müsaitti. Zira halkta büyüyen bir memnuniyetsizlik, siyasete ve kurumlara karşı güvensizlik vardı. Ayrıca iki geleneksel partinin de güçsüz olması Macron'u ön plana çıkarmıştı (Holzer, 2019). En Marche hareketi reformist ve dinamik bir görüntü veriyor, Fransız siyasetine yeni bir soluk getiriyordu. Bunların yanında, ikinci turdaki rakibinin milliyetçi sağın bir temsilcisi olan Le Pen olması; Sosyalistleri ve Cumhuriyetçileri Macron'a doğru çekmiştir. Le Pen'in aşırı uçtaki söylemlerine karşı olan kesimler de tepkisel olarak Macron'a oy vermiştir.

Macron'un pragmatist bir yaklaşıma sahip olması seçimleri kazanmasında etkili olmuştur. Bu yönü ile Sarkozy ile ortak bir siyasi yaklaşıma sahip olduğu görülebilir. Macron'un seçimler öncesinde François Bayrou'nun liderliğini yürüttüğü Demokratik Hareket Partisi ile birlik yapması ve kendisini tanımlarken siyasi yelpazenin merkezine konumlandırması, bu durumun önemli göstergelerindedir. Macron'un yenilikçi ve reformist yönü de, onu seçimlerde ön plana çıkaran en önemli özelliklerinden biriydi. Euro Bölgesi'ndeki dayanışmayı arttıracak reform planları, Fransa'nın işgücü piyasasında ve bütçesinde revizyona gitme düşüncesi, banka reformu gibi fikirleri onu diğer adaylardan farklı kılan şeylerdendi (BCC, 2017b). Pan-Avrupacı söylemleri, İngiltere'nin çıkışının konuşulduğu ve Avrupa Birliği'nin temellerinin sarsıldığı bir dönemde umutların yeniden yeşermesine sebep olmuştur.

Macron Fransa Cumhurbaşkanı seçildikten sonra, Fransa'daki 5. Cumhuriyet tarihinin en büyük protesto gösterilerinden birine 2018 yılından bu yana tanıklık etmektedir. Macron'un zor bir başkanlık dönemi geçireceğinin en büyük sinyallerinden biri de bu gösteriler olmuştur. "Sarı Yelekliler" olarak bilinen bu grup, ağırlıklı orta sınıftan oluşan ve ekonomik problemlerden kaynaklı protesto gösterilerinde bulunmaktadır. Akaryakıt fiyatları, hayat pahalılığı ve dengesiz vergi dağılımı Sarı

Yelekliilerin temel Şikâyet noktalarını oluşturmaktadır (Euronews, 2018). Gösterilerde bu sorunları çözemediği ne sürülen Macron'un istifası için ağrı yapılmıştır.

5. SARKOZY VE MACRON'UN TÜRKİYE'NİN AVRUPA BİRLİĞİ ÜYELİĞİ HAKKINDAKİ SÖYLEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Makalenin bu bölümde Fransız Cumhurbaşkanı Macron ve Sarkozy'nin, Türkiye'nin AB yeliği konusundaki yaklaşımlarını anlamak için karşılaştırmalı söylem analizi yapılmıştır. Benzer konularda iki cumhurbaşkanının farklı veya birbirine yakın yaklaşımlarını görebilmek adına; ardıl olarak benzer konularla ilgili söylemlere ve söylemlerin analizlerine yer verilmiştir. Fransız Cumhurbaşkanı'nın söylemleri sadece Türkiye'nin AB yeliği başlığı altında incelenmiştir ve harici konulardaki söylemler ele alınmamıştır.

Öncelikle iki liderin Türkiye'nin AB yeliĐi konusundaki temel çekincelerini ve Türkiye hakkındaki genel yaklaşımlarını ele alarak analiz edelim. Macron 21 Ekim 2019 tarihinde The Economist Dergisi'ne (2019) Elysée Sarayı'nda vermiş olduğu mülakatta, genel olarak AB'nin geleceği hakkında soruları cevap vermiştir. Bu mülakat esnasında AB'nin komŐuları ile ilgili bir yorumunu dile getirirken, Türkiye ve Rusya'nın "otoriter rejimlere" sahip olduğunu öne sürmüştür. Macron'un bu yorumu Türkiye'ye bakış açısını yansıtması açısından oldukça önemlidir. Zira AB'nin demokratik değerler üzerine kurulu olduğu vurgusu üzerinden bir düşünce geliŐtirildiĐinde, Türkiye'nin bu değerlere sahip olmayan bir yapıda olduğu Macron tarafından konu dışı bir konuşmada dile getirilmiştir. Bununla birlikte, Macron'un "komşu milletler" kavramını kullanarak, coğrafi anlamda Rusya ve Türkiye'yi aynı kategori altında değerlendirmesi; bu ülkelerin Avrupa coğrafyası içinde kabul edilemeyeceği fikrini yansıtılmaktadır.

Macron 2018'in AĞustos ayında elçiler konferansında, Türkiye'nin AB yeliği ile ilgili yaklaşımını güncel siyasal gelişmeler ışığında değerlendirmiştir. AB ile Türkiye arasındaki müzakerelerin devam etmesinin mümkün olmadığını, Türkiye'nin "Panislamist ve Avrupa karşıtı" bir proje yürüttüğünü ne sürerek dile getirmiştir (Libration, 2019). Bu söylemde Macron, Türkiye'nin AB değerleri ile uyıŐmadıĐı fikrini ifade etmiştir. Hatta Türkiye'nin "Avrupa karşıtı" bir yaklaşıma sahip olduğunu, bu Şartlar altında müzakerelere devam edilmesinin "kesinlikle" mümkün olmadığını dile getirmiştir. Aynı konferansta Türkiye'nin genel durumu ile ilgili tarihsel bir karşılaştırma yaparak değerlendirmede bulunmuştur. "Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın Türkiye'sinin artık

Kemal'in (Atatürk) Türkiye'si" olmadığını ileri sürmüştür (AA, 2018). Böylece tarihsel bir karşılaştırma yaparak, yine değerler üzerinden yaptığı açıklamanın devamını getirmiştir. Macron'un kafasındaki Türkiye algısı ile ilgili ipuçlarına bu söylemlerden ulaşılabilmektedir. Türkiye'nin artık Batı dostu bir ülke değil "Avrupa karşıtı" bir ülke olduğu söylemi Macron tarafından güçlendirilmek istenmiştir. Bu açıklamaların elçilerle gerçekleştirilen bir konferansta yapılması da ayrı bir öneme sahiptir. Zira bu yaklaşımın Fransa devletinin en üst kademesindeki bir kişi tarafından açık bir şekilde dile getirilmesi, elçilerin devlet görevlileri olarak doktrine edildiğini göstermektedir. Bu görüşlerin sadece cumhurbaşkanına ait olmadığını, dış politika açısından da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyar.

2018 yılının Ocak ayında Paris'te, Türkiye Cumhurbaşkanı Erdoğan ile Macron'un gerçekleştirmiş oldukları toplantı sonrasında iki lider bir basın açıklaması yapmıştır. Burada Macron'un Türkiye ile ilgili sarf etmiş olduğu sözler, daha önce yer verdiğimiz söylemlerle tutarlılık göstermektedir. Açıklamasında Türkiye ile müzakerelerin ilerlemesinin mümkün olmadığını dile getirmiş; Türkiye'nin insan hakları konusunu önemsemesi gerektiğini öne sürmüştür. Benzer bir düzlemde devam ederek, "hukuk devletine tamamen saygı duyunuz" vurgusunu yapmıştır (Le Monde, 2018). Macron'un bu açıklaması Türkiye'nin AB değerleri ile uyuşmadığı ve bu durumun "hukuka saygı göstermediği" argümanı ile dile getirildiği bir söylemi içermektedir. Buraya kadar yer verdiğimiz Macron'a ait söylemler, Türkiye'nin neden AB üyesi olamayacağını doğrudan veya dolaylı olarak ifade ettiği söylemlerdir. Tüm bunların ortak noktasının değerler üzerinden yapılan değerlendirmeler olduğu görüyoruz. Macron'a göre, AB ile Türkiye'nin farklılıklarının en temel noktasını değerler oluşturmakta; bu sebeple Türkiye'nin AB üyesi olmasının mümkün olmadığı öne sürülmektedir.

Sarkozy'nin Türkiye'nin AB üyeliği konusundaki temel çekincelerini ve Türkiye hakkındaki genel yaklaşımını anlamak için söylemleri üzerinden bir değerlendirme yapalım. 31 Mayıs 2009'da Le Journal du Dimanche Gazetesi'nin Sarkozy ile yaptığı mülakat ile başlayacak olursak, Sarkozy'nin Türkiye'nin AB üyeliğine karşı net tutumunu görebiliriz. Zira çok açık bir ifade ile "Türkiye AB'ye giremez" açıklamasını yapmıştır. Bu açıklamayı Almanya Şansölyesi "Merkel ile aynı düzlemde" olduğu vurgulayarak ifade etmiştir (Le Monde, 2009). Sarkozy'nin Türkiye'nin AB üyeliği konusundaki bu yaklaşımının çok keskin ve kesin bir ifade biçimi olduğu görülmektedir. Bu açıklamasını

güçlendirmek ve AB içinde yalnız olmadığını ifade etmek adına Merkel'i referans göstermiştir. Sarkozy 2011 yılındaki Türkiye ziyaretinde dönemin Cumhurbaşkanı Abdullah Gül ile gerçekleştirdiği toplantı sonrasında, bir basın toplantısı gerçekleştirmiştir. Bu toplantıda "açık konuşmaktan yana olduğunu" ve "Türkiye için üyelik ve ortaklık konularının söz konusu olmadığını" dile getirmiştir (Milliyet, 2011). İki yıl sonra bir kere daha aynı görüşte olduğunu göstermiştir. Burada, bu konudaki söylemini bağlama göre farklılaştırmadığını ve kesin olarak Türkiye'nin üyeliğinin karşısında olduğunu görmekteyiz. 2008 yılında Agence France-Presse'e vermiş olduğu mülakatta "Türkiye'nin üyeliğine her zaman karşıydım" diyerek; bu konudaki tutarlılığını sürdürmüştür. Gerekirse konu ile ilgili bir referandum düzenlenebileceğini söylemiştir (Hürriyet, 2008). Referandum düzenleme konusundaki açıklaması, Sarkozy'nin bu konudaki fikrinin genel kabul olduğu konusundaki düşüncesini yansıtmaktadır.

Sarkozy'nin Türkiye'nin AB'ye girmesine karşı olduğunu yansıttığı söylemlerinden sonra, nedenleri üzerinden yaptığı açıklamaları inceleyelim. 2007 yılında Vatikan ziyareti esnasında l'Osservatore Romano gazetesi, Vatikan Radyosu ve Vatikan Televizyonuna verdiği mülakatta bu konudaki görüşünü tespit edebiliyoruz. Buna göre, Türkiye'nin Avrupa'da olmadığını ifade etmiş, Türkiye için "Küçük Asya (l'Asie mineure)" kavramını kullanmıştır (Yenişafak, 2007). Fransızların Anadolu kavramı yerine kullandıkları bir kavram olan l'Asie mineure; Türkiye'nin, Avrupa'nın değil Asya'nın bir parçası olduğunu ifade etmek için de kullanılmaktadır. Bu açıklamanın bağlamını değerlendirdiğimizde, Vatikan'daki yayın organlarına yapıldığını görüyoruz. "Türkiye'nin Avrupa'da olmadığı" düşüncesi Sarkozy tarafından sıkça dile getirilse de, cumhurbaşkanlığı döneminde Küçük Asya kavramını kısıtlı olarak kullandığını tespit ediyoruz. Yani açıklamanın Vatikan'da yapılması ve bu ülkenin Türkiye'nin bir Avrupa devleti olmadığı konusundaki yaklaşımı, aslında Sarkozy'nin Küçük Asya ifadesini tesadüfen bu bağlamda kullanmadığını göstermektedir.

Sarkozy'nin en temel muhalefet noktasının coğrafya olduğunu görmekteyiz. Zira bundan öte tüm yaklaşımları bir anlam ifade etmez pozisyona getirmektedir. Türkiye'nin AB üyeliği ile ilgili diğer konularda çok fazla söylem örneği de bulunmamaktadır. Ancak yine de temel bir muhalefet şerhi olmasa da, Sarkozy'nin zaman zaman ifade ettiği başka konular bulunmaktadır. 2008 yılında Yunanistan'a yaptığı ziyarette "1960'lardan beri devam eden ancak yanıt alınamayan müzakereler" olduğunu ifade etmiştir (Habertürk,

2008). Bu açıklamayı Kıbrıs konusu ile ilgili değerlendirmesinden sonra gerçekleştirmiş olması önemlidir. Zira AB ile Türkiye arasında çözüm bulunamayan en önemli konulardan biri Kıbrıs Sorunu 'dur. Bu değerlendirmenin Yunanistan parlamentosunda yapılmış olması da dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Daha önce coğrafi sebeplerle Türkiye'nin AB üyeliğine karşı çıkan Sarkozy, bu açıklamasıyla Yunanistan'da popülist bir yaklaşımda bulunmuştur. Ülkenin en önemsedığı konulardan birine vurgu yapmıştır.

İki liderin Türkiye'nin AB üyeliği konusundaki temel çekinceleri ve Türkiye hakkındaki genel yaklaşımı anlamında bir değerlendirme yaptığımızda, ortaklıklar ve farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Macron'un karşıtlığının daha çok AB ve Türkiye'nin farklı değerlere sahip olması fikrinden kaynaklı olduğunu görüyoruz. Ancak Sarkozy'nin karşıtlığının en temel noktasını coğrafi konum yaklaşımı oluşturmaktadır. Söylemlerinde çok açık dile getirmese de, Macron'un da coğrafi anlamda bir çekincesi olduğu söylenebilir. İki liderin ortaklığı ise ideolojik yaklaşımlarıdır. Sarkozy coğrafi bir perspektifte bunu yaparken; Macron kültürel bir perspektifte değerlendirme yapmaktadır. Tarihsel ideolojik yaklaşımın ise her iki liderin de söylemlerinde olduğunu ifade edebiliriz.

Macron ve Sarkozy'nin Türkiye'nin aday ülke olarak konumunu zaman zaman stratejik bir avantaja dönüştürmek amacıyla, jeopolitik çıkar güden yaklaşımlarda kullandıklarını görüyoruz. Bu anlamda Macron'un ve Sarkozy'nin söylemlerini inceleyelim.

Ekim 2019'da Avrupa Birliği Liderler Zirvesi'ndeki basın toplantısında konuşan Macron, Türkiye'nin Suriye'de yürüttüğü Barış Pınarı Operasyonu ve Avrupa'nın Ortadoğu'daki siyasi pozisyonunu değerlendirmiştir. Bölgede "Türkiye, İran ve Rusya'nın sözünün geçtiğini" ileri süren Macron, "Avrupa'ya layık otonom bir kapasite oluşturulması" gerektiği fikrini aktarmıştır. Türkiye'nin yürüttüğü operasyon ile ilgili ise Avrupa'nın ortak hareket etmesi gerektiğini vurgulamış ve Türkiye'ye yönelik silah ihracatının durdurulmasının böyle bir karar olduğunu ifade etmiştir (Euronews, 2019). Öncelikle açıklamanın yapıldığı bağlamı incelediğimizde, Macron'un Avrupa kavramını kullanırken AB'yi kastettiğini göstermektedir. Bu nedenle "birlikte ve ortak hareket etme" çağrısı AB ülkelerine yapılmaktadır. Aday ülke olan Türkiye'nin tamamen farklı bir bloğun üyesiymiş gibi değerlendirilmesi, Macron'un dışlayıcı yaklaşımını göstermektedir. Aynı şekilde, "Türkiye, İran ve Rusya'nın bölgede etkin olduğunu ancak Avrupa'nın

olmadığı” belirtmesi de bu yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmelidir. Türkiye’ye silah ihracatının durdurulması da AB’nin aday bir ülkeye karşı yaptırım gücünü çekinmeden kullanabildiğini ve Macron’un da bunu stratejik bir araçsallaştırmaya dönüştürdüğünü göstermektedir.

2019 yılının haziran ayında, Avrupa Birliği Üyesi Akdeniz Devlet Başkanları toplantısında konuşan Macron Doğu Akdeniz’deki enerji yataklarının paylaşılması konusunda fikirlerini beyan etmiştir. Fransız Cumhurbaşkanı Türkiye’nin Kıbrıs’a ait münhasır ekonomik bölgedeki “yasadışı aktivitelerini” durdurması gerektiğini ifade etmiştir. Ardından “AB’nin bu konuda bir zayıflık göstermeyeceğini” söylemiştir (Reuters, 2019). Macron’un Türkiye’nin Doğu Akdeniz’deki faaliyetlerini konuştuğu bağlam yine AB üye devletlerinin olduğu bir ortamdır. Doğu Akdeniz meselesi de stratejik bir bağlamda değerlendirilmelidir. Türkiye’nin bölgedeki etkinliğini “yasadışı” ilan ederek, Akdeniz’deki AB varlığının kendisi açısından önemini ortaya koymuştur. Ayrıca AB’nin “bir zayıflık göstermeyeceğini” belirterek, Türkiye’yi farklı bir bloğun üyesi olarak gördüğünü dolaylı olarak ifade etmiştir. Zira bir aday ülke, üyesi olmak istediği bloğun bir parçası olmak konusundaki iradesini beyan ederken o bloğun karşısında olmadığını da ifade etmektedir. Bir ülke bloğun parçası olmak isteyen ülkeye değil karşısında duran bir ülkeye karşı zayıflık göstermek istemez. Dolayısıyla Macron’un bu ifadesi Türkiye’yi farklı bir yere konumlandığını ve AB aday ülkesi olarak tanımlamadığını ifade etmektedir.

Sarkozy’nin Türkiye’yi bir aday ülke olarak nerede konumlandığı ve stratejik yaklaşımının nasıl olduğunu görmek adına “Akdeniz Birliği” fikrini inceleyelim. Sarkozy tarafından öne sürülmüş olan Akdeniz Birliği fikri, Türkiye’yi AB’den uzak tutmak adına ortaya atılmış alternatif bir birlik önerisi olarak algılanmaktadır. Sarkozy bu fikri ile yalnızca Türkiye’yi dışarıda tutmakla kalmayıp, Kuzey Afrika’daki eski sömürgeleri olan Frankofon devletler üzerinde tekrar etkili olmayı planlamıştır. Sarkozy Akdeniz Birliği fikrini yalnızca AB üye ülkelerinin olduğu bir ortamda veya Türk liderlerle yaptığı görüşmelerde değil, tüm bağlamlarda söylemlerinin bir parçası haline getirmiştir. Dolayısıyla Türkiye’nin AB üyeliği konusunda bir alternatif yaratma çabası görülmektedir.

İki liderin Türkiye’nin AB üyeliği konusundaki stratejik yaklaşımlarını değerlendirmek gerekirse, ilk göze çarpanın Akdeniz konusundaki fikir farklılıkları olduğunu tespit ediyoruz. Macron’un Türkiye’yi Akdeniz’den dışlama eğiliminin ağır

bastığını; Sarkozy'nin ise Türkiye'yi AB'den uzaklaştırarak farklı bir bölgesel birlik yaratmaya çalıştığını fark ediyoruz. Bu durumda dönemsel jeopolitik değişimlerin etkisi olsa da, iki cumhurbaşkanı arasındaki beş yıllık sürenin böyle temel bir değişimi ortaya çıkarmayacağını ifade edebiliriz. Bununla birlikte Macron'un Türkiye ile ilgili jeopolitik fikirlerini, genellikle AB üye devletlerinin bulunduğu ortamlarda dile getirdiğini görmekteyiz. Macron'un söylem bağlamlarının AB merkezli olması; birinci olarak Avrupalı bir yaklaşımının olmasından; ikinci olarak üye devletlerin desteğini arkasına alarak ortak bir hareket oluşturmak istemesinden kaynaklanmaktadır.

Son olarak Sarkozy ve Macron'un, Türkiye'nin AB ilişkileri ile ilgili pozitif yaklaşımlarını inceleyelim. Bu sayede pozitif yaklaşımda buldukları konulardaki farklılık ve ortaklıkları ortaya koymuş olacağız.

Nisan 2018'de Macron, Yunanistan'ın Kathimerini gazetesine bir mülakat vermiştir. Bu mülakatta Türkiye'den bahsederken "Avrupa Birliği'nden uzaklaşmış olabilir ancak, göç sıkıntısı ve terör tehdidi gibi konularda hayati ortağımız" ifadesini kullanmıştır. Ayrıca bu nedenle Türkiye ile olan ilişkilerin "kopmamasından" yana olduğunu dile getirmiştir. Aynı mülakatta olumlu bir söylem olmasa da "Gümrük Birliği revizyonunun Türkiye'ye karşı koz olarak kullanılabileceği" fikrini ileri sürmüştür (T24, 2018). Her ne kadar yukarıda ayrıca incelediğimiz bir konu olsa da Macron'un AB'yi Türkiye ilişkilerinde silah gibi kullandığını görüyoruz. Macron'un faydacı yaklaşımının en önemli emarelerini ise, krizler karşısında Türkiye ile müttefiklik ilişkisini öne sürmesinde tespit ediyoruz. Fayda sağlandığını düşündüğü bir ilişki biçimi olan Türkiye ile bağlantıların bu sebeple "koparılmaması" gerektiğini ifade etmiştir. Bir Yunan gazetesine bu konuda mülakat vermesi de aslında, AB sınırlarını korumada Türkiye'nin faydalı olduğunun ve Yunan kamuoyunun da bu konuya böyle yaklaşması gerektiğini göstermesi bakımından önemlidir. Macron bu konudaki fikrini daha önce de 2017 yılında ifade ettiğini görüyoruz. Türkiye'den bahsederken, "AB'nin vazgeçilmez bir partneri" olduğunu öne sürmüştür (Cumhuriyet, 2017). Dikkat edilirse, Macron'un Türkiye ile ilgili ifadelerinin 2019 yılına yaklaştıkça tedrici olarak sertleştiği görülmektedir. Üstte yapmış olduğumuz söylem analizlerinde bu durum göze çarpmaktadır.

2018 yılında Macron'un Türkiye'ye yapmış olduğu ziyarette yapmış olduğu öneri dikkat çekici olmuştur. Macron konuşmasında "Türkiye ile AB arasında ortaklık" önerisinde bulunmuştur. Bunun "işbirliği" olarak değerlendirilebileceğini ortaya

koyarak; artık “ikiyüzlülükten” vazgeçilip “dürüst bir ilişki” geliştirmek konusundaki düşüncesini ifade etmiştir (France 24, 2018). Fransız siyasetçi bu açıklamasında Türkiye’nin AB üyesi olamayacağını, bunun yerine yeni bir model geliştirilerek ortaklık önerisinde bulunmuştur. Bu konudaki fikrini net bir şekilde ifade etmiş, şu zamana kadar Türkiye’ye karşı dürüst bir yaklaşımda bulunulmadığını itiraf etmiştir. 9 yıl önce Sarkozy tarafından yapılan açıklama benzerlik gösteren bu ifade, İsveç’te “imtiyazlı ortaklık” olarak seslendirilmiştir. “Türkiye’yi AB’ye tam üye olacak ülkeler arasında görmediğini” söyleyen Sarkozy (NTV, 2009), farklı bir model önerisinde bulunmuştur. Aynı açıklamasında “Türkiye’ye Doğu ve Batı arasında önemli bir köprü” olarak gördüğünü beyan etmiştir. Sarkozy “Doğu ve Batı” kavramlarını kullanarak Türkiye ile ilgili yine coğrafi bir vurgu yapmıştır.

Bu konuda iki liderin de neredeyse aynı yaklaşımlara sahip olduğunu görüyoruz. Macron’un ve Sarkozy’nin “ortaklık” önerisinde bulunması, iki liderin de Türkiye’nin AB üyeliğine karşı olduğunu göstermektedir. Ancak bağların koparılması konusunda ikisinin de çekincelerinin olduğu; Türkiye’nin AB için önemli bir komşu ve ortak olarak görüldüğü, liderlerin diskurlarına yansımıştır. Sarkozy’nin temel reddiyesi yine coğrafi temelli iken, Macron’un AB değerleri üzerinden kendisini göstermektedir.

Bu başlık altında incelediğimiz iki liderin tüm söylemlerini değerlendirerek, Türkiye’nin AB üyeliği konusundaki Fransa devlet politikasına dair bilgiler edinebiliriz. Zira bu iki lider farklı siyasi grupları temsil etmektedir ve iki farklı siyasi temsilcinin yaklaşımındaki ortaklıklar bize Fransa’nın devlet politikası hakkında ipuçları verecektir. Sarkozy ve Macron, Türkiye’nin AB üyeliğine karşıdır. Sarkozy bu durumu sert ve net bir şekilde dile getirirken, Macron son söylemlerinde bu görüşünü daha açık şekilde yansıtmaya başlamıştır. Bu nedenle, Fransa Türkiye’nin AB üyeliğine karşıdır. Bu karşıtlığın temellendirildikleri ortak noktalar ise coğrafi ve tarihseldir. Fransa Türkiye’nin üyeliğine karşı olmakla birlikte, ülkeyi AB’nin yanında tutmak istemektedir. Ancak bunu entegrasyonla değil, farklı bir modelle hayata geçirmek istemektedir. Genel olarak ne Türkiye ile ne Türkiyesiz yaklaşımı göze çarpmaktadır.

6. SONUÇ

Sarkozy ve Macron’un Türkiye’nin AB üyeliği konusundaki yaklaşımlarını anlamak amacıyla yaptığımız bu çalışmada; iki liderin söylemlerini analiz ederek, konu ile ilgili

fikirlerini ortaya koyduk. Bunu yaparken benzer konulara nasıl yaklaştıklarını anlamak amacıyla karşılaştırmalı bir metot kullandık. Cumhurbaşkanı'nın görev sürelerindeki söylemlerini analiz ederek, uygulayıcı oldukları dönemdeki yaklaşımlarını ele aldık. İki siyasetçinin yalnızca söylediklerini değil; aynı zamanda söylemediklerini yani imalarını da analiz ettik. Buradan hareketle, iki farklı siyasi temsiliyete sahip cumhurbaşkanının ortak söylemlerini ele alarak, Türkiye'nin AB üyeliği ile ilgili Fransa'nın devlet politikasını anlamaya çalıştık.

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda araştırma sorusuna cevap bulunmuştur. Buna göre; Sarkozy'nin tamamen Türkiye'nin AB üyeliğine karşı olduğunu, Macron'un ise zaman zaman söylemini yumuşatmakla birlikte aynı görüşe sahip olduğunu gördük. Sarkozy, karşıtlığını coğrafi farklılık üzerine temellendirirken; Macron'un karşıtlığının kültürel ve değerler üzerinden olduğunu tespit ettik. Ancak Macron'un zaman zaman tarihsel ve coğrafi karşıtlıklarla ilgili imalarda bulunduğunu da fark ettik. İki liderin ortak yaklaşımlarından hareketle, Fransa'nın Türkiye'nin AB üyesi olmasına karşı olduğu ortaya koyduk. Yine de Türkiye'yi bir müttefik olarak tamamen dışarıda bırakmayan, ancak bir "içerideki" olarak da kabul etmeyen genel bir politika tespit ettik.

Literatür Fransa'nın Türkiye'ye yönelik politikaları konusunda Türkçe çalışmaları içerse de, söylem analizi üzerinden liderlerin incelenmesi konusunda zayıftır. Kaldı ki Fransa yakın tarihinde çok etkili iki liderin karşılaştırmalı söylemlerinin yapılması, bu anlamda önemlidir. Macron'un Fransa tarihindeki Napolyon'dan sonraki en genç lider, Sarkozy'nin ise ülkesinde yakın dönemin popüler siyasetçilerinden olması; konuyu incelemek için yeterli sebeplerden biridir. Zira Türkiye'ye karşı geliştirilen politikaların anlaşılması adına güçlü emareler toplamamıza izin vermiştir. Çalışma bu boşlukları doldurmak adına gerçekleştirilmiştir.

KAYNAKÇA

- AA. (2018). Ankara regrette les propos de Macron sur l'adhésion de la Turquie à l'UE. <https://www.aa.com.tr/fr/monde/ankara-regrette-les-propos-de-macron-sur-ladh%C3%A9sion-de-la-turquie-%C3%A0-lue/1241079> (Ziyaret tarihi: 27.12.2019).
- Agudo, P. (2004). Privatisations. Nicolas Sarkozy Ouvre La Grande Braderie. l'Humanité. <https://www.humanite.fr/node/303613> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- BBC. (2004). Turkey 'must admit Armenia dead'. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4092933.stm> (Ziyaret tarihi: 19.12.2019).
- BCC. (2007). Libya'ya Fransız silahlı. http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/08/070803_france_confirms.shtml (Ziyaret tarihi: 19.12.2019).
- BBC. (2017a). Fransa'da 1915 olaylarına yönelik 'inkar yasası'na ikinci iptal. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-38770236> (Ziyaret tarihi: 19.12.2019).
- BCC. (2017b). Emmanuel Macron: What are the French president's policies? <https://www.bbc.com/news/world-europe-39845905> (Ziyaret tarihi: 26.12.2019).
- BCC. (2018). Eski Fransa Cumhurbaşkanı Nicolas Sarkozy yargılanacak. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-43583088> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- Birand, M. A. (1978). Bir Pazar Hikayesi. İstanbul: Milliyet.
- Birand, M.A. (2005). Türkiye'nin Büyük Avrupa Kavgası. İstanbul: Doğan.
- Bonzon, A. (2009). Pourquoi la Turquie fait peur aux Français. Slate. <http://www.slate.fr/story/12621/pourquoi-la-turquie-fait-peur-aux-francais> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- Bozkurt, V. (1992). Türkiye ve Avrupa Topluluğu. İstanbul: Ağaç Yayınları.
- Casey, J. (2016). Turkey is not part of Europe – as the history of our continent shows. Independent. <https://www.independent.co.uk/voices/turkey-is-not-part-of-europe-as-the-history-of-our-continent-shows-a6923486.html> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019)
- Challenges. (2007). Sarkozy veut une "loi de modernisation de l'économie" fin 2007. https://www.challenges.fr/entreprise/sarkozy-veut-une-loi-de-modernisation-de-l-economie-fin-2007_385265 (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- Charrel, M. (2018). Emmanuel Macron est-il le président des riches? Le Monde. https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/25/emmanuel-macron-est-il-le-president-des-riches_5359926_3234.html (Ziyaret tarihi: 24.12.2019).
- Cumhuriyet. (2017). Macron'dan Türkiye-AB ilişkileriyle ilgili kritik açıklama. <http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/818410/macrondan-turkiye-ab-iliskileriyle-igili-kritik-aciklama.html> (Ziyaret tarihi: 28.12.2019).
- Çapanoğlu, S., Servantie, D. (2015). 2015: Fransa'ya Türk Göçünün 50'nci Yılında Türkiye-Fransa İlişkileri. İktisadi Kalkınma Vakfı. İKV Değerlendirme Notu, 129.
- Çayhan, E. (1997). Dünden Bugüne Türkiye-Avrupa Birliği İlişkileri. İstanbul: Boyut Yayınevi.
- Der Internationale Karlspreis zu Aachen. (2018). Citation by the Board of Directors of the Society for the Conferring of the International Charlemagne Prize of Aachen to the President of the French Republic Emmanuel Macron. <http://www.karlspreis.de/en/news/charlemagne-prize-2018> (Ziyaret tarihi: 24.12.2019).
- Deutsche Welle (2007a). Sarkozy'den Türkiye'ye AB darbesi. <https://www.dw.com/tr/sarkozyden-t%C3%BCrkiyeye-ab-darbesi/a-2633914> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019)
- Deutsche Welle (2007b). Fransa'da Sarkozy dönemi. <https://www.dw.com/tr/fransada-sarkozy-d%C3%B6nemi/a-2519246> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019)
- Erhan, Ç. ve Arat, T. (2009). Avrupa Topluluklarıyla İlişkiler. (ed.) Baskın Oran, Türk Dış Politikası, Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Euronews. (2018). The most famous street in Paris became a blazing battleground. Here's why. <https://www.euronews.com/2018/11/27/who-are-france-s-yellow-jacket-protesters-what-do-they-n940016> (Ziyaret tarihi: 26.12.2019).
- Euronews. (2019). Macron: Türkiye'nin Suriye harekatı 'çılgnlık'; İŞİD canlanırsa bunun sorumlusu Türkiye olur. <https://tr.euronews.com/2019/10/18/afp-fransa-almanya-ve-ingiltere-liderleri-erdogan-ile-suriye-operasyonunu-gorusecek> (28.12.2019).
- Élysée. Les anciens présidents de la République: Nicolas Sarkozy. <https://www.elysee.fr/nicolas-sarkozy> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- France 24. (2018). Macron propose un "partenariat" de l'UE avec la Turquie à défaut d'une adhésion. <https://www.france24.com/fr/20180105-france-conference-presse-recep-tayyip-erdogan-turquie-emmanuel-macron-ue-partenariats-adhes> (Ziyaret tarihi: 28.12.2019).
- Habertürk. (2008). Sarkozy'nin Kıbrıs Temennisi. <https://www.haberturk.com/dunya/haber/78962-sarkozynin-kibris-temennisi> (Ziyaret tarihi: 27.12.2019).
- Hürriyet. (2007). Sarkozy, Türkiye'ye 'Akdeniz Birliği' önerdi. <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/sarkozy-turkiyeye-akdeniz-birligi-onerdi-5915034> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- Hürriyet. (2008). Sarkozy opposes Turkey's EU entry, seeks referendum. <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/sarkozy-opposes-turkeys-eu-entry-seeks-referendum-8782041> (Ziyaret tarihi: 27.12.2019).
- Holzer, B. (2019). Understanding the Macron Phenomenon: The Causes and Consequences of an Unprecedented Political Rise. *Political Change*. 113-122.
- İktisadi Kalkınma Vakfı. Müzakere Sürecinde Hangi Aşamadayız? https://www.ikv.org.tr/ikv.asp?ust_id=41&id=371 (Ziyaret tarihi: 15.12.2019).
- Karluk, R. (2003). *Avrupa Birliği ve Türkiye*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Le Monde. (2005). Nicolas Sarkozy continue de vilipender "racailles et voyous". https://www.lemonde.fr/societe/article/2005/11/11/nicolas-sarkozy-persiste-et-signe-contre-les-racailles_709112_3224.html (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- Le Monde. (2018). Macron : la situation en Turquie ne permet « aucune avancée » avec l'UE. https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/01/05/pour-macron-les-evolutions-recentes-de-la-turquie-ne-permettent-aucune-avancee-dans-ses-relations-avec-l-ue_5238077_3214.html (Ziyaret tarihi: 27.12.2019).
- Le Monde. (2009). Mme Merkel et M. Sarkozy esquivent la question turque. https://www.lemonde.fr/elections-europeennes/article/2009/06/01/merkel-et-sarkozy-esquivent-la-question-turque_1200735_1168667.html (Ziyaret tarihi: 27.12.2019).
- Leruth, B. (2019). *The Routledge Handbook of French Politics and Culture*. Demossier, M., Lees, D., Mondon, A. & Parish, N. (eds.). London: Routledge.
- Levy, J. (2010). The Return of the State? French Economic Policy under Nicolas Sarkozy. APSA 2010 Annual Meeting Paper.
- Libération. (2019). Emmanuel Macron s'est-il déjà prononcé en faveur de l'entrée de la Turquie dans l'UE ? https://www.liberation.fr/checknews/2019/02/15/emmanuel-macron-s'est-il-deja-prononce-en-faveur-de-l-entree-de-la-turquie-dans-l-ue_1708928 (Ziyaret tarihi: 27.12.2019).
- Lichfield, J. (2019). Call Emmanuel Macron any name you like — but not 'liberal'. Politico. <https://www.politico.eu/article/call-emmanuel-macron-any-name-you-like-but-not-liberal-lef-right-division-politics/> (Ziyaret tarihi: 24.12.2019).
- L'Obs. (2005). Sarkozy pour des quotas "catégorie par catégorie". <https://www.nouvelobs.com/politique/20050609.OBS9572/sarkozy-pour-des-quotas-categorie-par-categorie.html> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- Milliyet. (2011). Sarkozy'den soğuk mesaj. <http://www.milliyet.com.tr/siyaset/sarkozyden-soguk-mesaj-1357111> (Ziyaret tarihi: 27.12.2019).

- Ministère de l'intérieur. (2007). Résultats de l'élection présidentielle 2007. [https://www.interieur.gouv.fr/Elections/Les-resultats/Presidentielles/elecresult_presidentielle_2007/\(path\)/presidentielle_2007/FE.html](https://www.interieur.gouv.fr/Elections/Les-resultats/Presidentielles/elecresult_presidentielle_2007/(path)/presidentielle_2007/FE.html) (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- NTV. (2009). Sarkozy İsveç'te de 'imtiyazlı ortaklık' dedi. <https://www.ntv.com.tr/dunya/sarkozy-isvecte-de-imtiyazli-ortaklik-dedi,jacncuTa0EehxGeUwI3zEg> (Ziyaret tarihi: 28.12.2019).
- Penez, A. (2006). Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye Fransa İlişkileri. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Atatürk İlkeleri Ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü, İzmir.
- Reuters. (2019). Southern EU leaders back Cyprus in gas dispute with Turkey. <https://www.reuters.com/article/us-eu-summit-mediterranean/southern-eu-leaders-back-cyprus-in-gas-dispute-with-turkey-idUSKCN1TF2JG> (Ziyaret tarihi: 28.12.2019).
- Sar, M. (2017). Macron Signifies a New 'Third Way' for France and Europe. Atlantic Council. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/macron-signifies-a-new-third-way-for-france-and-europe/> (Ziyaret tarihi: 24.12.2019).
- Seifert, S. (2007). How pro-European is Nicolas Sarkozy?. Eurotopics. http://archiv.eurotopics.net/en/home/presseschau/archiv/magazin/politik-verteilerseite/frankreichs_neuer_praesident/debatte_sarkozy/ (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- Sputnik (2016). Sarkozy: "La Turquie n'a pas vocation à adhérer à l'Europe". <https://fr.sputniknews.com/international/201603201023521127-sarkozy-eu-turquie-afhesion/> (Ziyaret tarihi: 21.12.2019).
- Strijards, G. (2004). Turkey, the Union and the accession. Brussels: EULEC.
- T24. (2018). Macron: Türkiye hayati bir ortağımız, AB'nin ilişkileri koparmasına karşıyım. <https://t24.com.tr/haber/macron-turkiye-hayati-bir-ortagimiz-abnin-iliskileri-koparmasina-karsiyim,434799> (Ziyaret tarihi: 28.12.2019).
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. Helsinki Zirvesi 10-11 Aralık 1999. <http://www.mfa.gov.tr/helsinki-zirvesi-10-11-aralik-1999.tr.mfa> (Ziyaret tarihi: 15.12.2019).
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. Türkiye-Fransa İlişkileri. <http://www.mfa.gov.tr/turkiye-fransa-siyasi-iliskileri.tr.mfa> (Ziyaret tarihi: 17.12.2019).
- T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı. (2019). Türkiye-AB İlişkilerinin Tarihçesi. https://www.ab.gov.tr/turkiye-ab-iliskilerinin-tarihcesi_111.html (Ziyaret tarihi: 15.12.2019).
- The Economist. (2019). Emmanuel Macron in his own words (English). <https://www.economist.com/europe/2019/11/07/emmanuel-macron-in-his-own-words-english> (Ziyaret tarihi: 27.12.2019).
- UN Digital Library. Voting Data (Searching About Cyprus). https://digitallibrary.un.org/search?ln=en&cc=Voting+Data&p=cyprus&f=&action_search=Search&rm=&ln=en&sf=&so=d&rg=50&c=Voting+Data&c=&of=hb&fti=0&fct_2=General+Assembly&fti=0&fct_2=General+Assembly (Ziyaret tarihi: 19.12.2019).
- Van Dijk, T. (2003). Söylem ve İdeoloji Çokalanlı Bir Yaklaşım. B. Çoban & Z. Özarslan (Ed.), Söylem ve İdeoloji (s.13-112). İstanbul: Su.
- Van Dijk, T. (2000). Opinions and Idologies in The Press. A. Bell & P. Garrett (Ed.), Approaches to Media Discourse (s. 21-63). Massachusetts: Blackwell.
- Yenişafak. (2007). Sarkozy: Türkiye Avrupa'da değil. <https://www.yenisafak.com/dunya/sarkozy-turkiye-avrupada-degil-88694> (Ziyaret tarihi: 27.12.2019).

**AÇIK KAYNAK İSTİHBARATINDA SOSYAL MEDYANIN ROLÜNÜN
ANALİZİ**

Elif TIRYAKI*

Received Date (Başvuru Tarihi): 20/07/2020

Barış ÖZDAL**

Accepted Date (Kabul Tarihi): 26/08/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Günümüzde bireylerin dışında devlet kurumları, ticari şirketler, sivil toplum kuruluşları, terör örgütleri gibi birçok aktör, açık kaynak bilgisi yönünden çok zengin olan sosyal medya platformlarından kendi amaçları doğrultusunda istifade etmektedirler. Her geçen gün gelişen ve büyüyen internet ağlarının ortaya çıkarttığı devasa bilgi havuzlarıysa kişiler, gruplar, örgütler, devletler hakkında detaylı bilgi toplanmasının önünü açmıştır. Sosyal medyadan elde edilen istihbarat sayesinde ticari kazanç güdümü olan kuruluşlar da müşterilerinin beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmektedir. Devletler ise uluslararası sistemdeki diğer aktörler hakkında bilgi sahibi olmak, propaganda faaliyetlerini önlemek, suç motivasyonlarını ve suçlu profillerini ortaya çıkartmak, toplum refahını tehdit edebilecek eylemleri önceden tespit edip önlemek veya gerçekleştirilmiş bir suç faaliyeti sonrasında ipuçları elde ederek varsa diğer bağlantılara ulaşmak gibi birçok amaç için sosyal medya üzerinden istihbarat faaliyetlerini sürdürmektedir. İstihbarat birimleri içinse sosyal medyada açık şekilde bulunan verileri toplayıp istihbarat bilgisi elde etmek önemli bir araç haline gelmektedir. Ancak sosyal medyada propaganda amaçlı ve gerçeği yansıtmayan bilgilerin de bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Buna bağlı olarak rafine bir istihbarat bilgisi için gerekli olan teknolojiler geliştirilmeli ve eğitilmiş kişiler yetiştirilmelidir. Bu bağlamda çalışmasının amacı açık kaynak istihbaratında sosyal medyadan elde edilen büyük verilerin güvenlik, sağlık, teknoloji, ekonomi, ticaret gibi farklı alanlarda ortaya çıkartabileceği potansiyel faydaları analiz etmektir.

Anahtar Kelimeler

İstihbarat,
Açık Kaynaklar,
Açık Kaynak İstihbaratı,
Sosyal Medya,
Sosyal Medya Analizi

THE ANALYSIS OF THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN OPEN SOURCE INTELLIGENCE

ABSTRACT

All the present time, expect for individuals, many formations such as staff institutions commercial companies, non-governmental organizations and terrorist organizations make use of social media platforms, which are very rich about many information, for their own sake. An enormous information pools found out by developing and growing internet networks with each passing day paved the way for the collection of detailed information about persons, groups, organizations, states. By means of intelligence obtained from social media, organizations. Which are motivated by commercial earnings improves themselves in line with the expectations and needs of their customers. On the other hand, states maintain their intelligence activities over social media in order to achieve several purposes such as; having information about competing states preventing activates of propaganda, deducing motivations of guilt and profiles of criminals, identifying and preventing actions in advance that may threaten public welfare, or to obtain clues after a criminal activity and to reach any other connections if exists. For intelligence unit, obtaining intelligence by collecting the data which one easily accessible in social media has become an important tool; yet, it should not be ignored that there are same information which are not real and some information whose aim is propaganda in social media. Accordingly, the technologies that are necessary for refined intelligence information should be developed and educated people should be trained. In this context, the purpose of this dissertation study is to analyze the potential benefits of big data obtained from social media in open source intelligence in different areas such as security, health, technology, economy, and trade.

Keywords

Intelligence,
Open Source,
Open Source Intelligence,
Social Media,
Social Media Analysis

Citation: Tiryaki, E. & Özdal, B. (2020), Açık Kaynak İstihbaratında Sosyal Medyanın Rolünün Analizi, ARHUSS, (2020), 3(2):267-296.

* Milli Savunma Üniversitesi, Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstihbarat Çalışmaları A.B.D., Yüksek Lisans Öğrencisi, e-posta: eliftrykii@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1535-2004

** Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi & Diplomasi Araştırmaları Derneği (DARD) Başkanı, e-posta: barisozdal@gmail.com. ORCID: 0000-0001-5460-6655

GİRİŞ¹

Tarih boyunca değişim ve gelişim gösteren “istihbarat” olgusu, endüstriyel ve politik devrimlerle insanlığın modernleşmesine paralel olarak gelişmiştir. Zira tarihsel süreçte ilk çağlardan 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar yoğun olarak insan istihbaratı yöntemiyle üretilen istihbarat, teknolojinin gelişmesiyle yeni yöntem ve kaynaklardan yararlanmaya başlamıştır. 2. Dünya Savaşı’ndan sonra akademik alanda bir bilim dalı olarak kabul edilen istihbarat sonrasındaki süreçte de gelişimini sürdürmeye devam etmiştir (Ünal & Yarman, 2015:151). 21. yüzyıldaysa kurum ve devletler için diğer dönemlerde olmadığı kadar kritik öneme sahip olmuştur (Dupont, 2003:15). Bu bağlamda bilgi çağı olarak nitelendirilen içinde bulunduğumuz yüzyılın kuşkusuz en önemli teknolojik gelişmeleri kitle iletişim ağının sürdürülmesini sağlayan cep telefonları, bilgisayar ve internet gibi araçlar olurken, eskiden ulaşılması zor olan her türlü enformasyon, veri veya bilgiye kısa sürede ulaşılması mümkün hale gelmiştir (Ünal & Yarman, 2015: 140).

Özellikle internetin kullanımının yaygınlaşması ve kullanıcıların sosyal medya platformları ile tanışması büyük miktardaki açık kaynak verisinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Zira sosyal medya araçlarının ve diğer web tabanlı sitelerin her geçen gün çoğalmasıyla kullanıcılar tarafından oluşturulan bilgiler de artmaktadır. Sosyal medyanın sağladığı en önemli avantajlar arasında bilginin esnek ve maliyetsiz bir şekilde, coğrafi sınır tanımaksızın geniş kitlelere ulaştırılmasını sağlaması da sayılabilir. Bu noktada sosyal medya uygulamalarının bilginin ilk kaynağını gizleyebilecek şekilde kripto yazılımlar kullanılmasına olanak sağlaması da bu mecranın etkinliğini pekiştirmektedir (Darıcılı, 2019:136). Bu kapsamda günümüzde artık açık kaynak bilgisine daha çok yerde ve daha hızlı ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Ayrıca geçmişte açık kaynak bilgisi toplamak için uzun ve zahmetli bir süreçte radyo-televizyon yayınları, gazeteler, dergiler, bildiriler, broşürler, kitaplar incelenmekteyken bugün bilgi teknolojilerinin getirdiği kolaylıkla yukarıda ismen sayılan birçok açık kaynağa internet ve sosyal medya üzerinden ucuz ve hızlıca ulaşılmasını sağlamıştır.

¹ Bu çalışma büyük ölçüde 25 Haziran 2020 tarihinde Millî Savunma Üniversitesi Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsü İstihbarat Çalışmaları Anabilim Dalı İstihbarat Programı’nda başarı ile savunulan “*Açık Kaynak İstihbaratında Sosyal Medya Kullanımının Analizi*” başlıklı yüksek lisans tezinin analiz kısmından üretilmiştir.

21. yüzyılda teknolojinin ilerlemesiyle birlikte tanımlanabilen tehdit unsurları da farklılaşmış ve artış göstermiştir. Amerikan Merkezi Haber Alma Teşkilatı (Central Intelligence Agency -CIA) eski başkanı olan James Wollsy'nin de aktardığı gibi Soğuk Savaş Dönemi'nde Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB)'nin yapabilecekleri konusunda rahatlıkla öngörülebilirken, yeni global sistem kendi içinde irili ufaklı çok sayıda tehdit barındırdığı için öngörülebilir olmak neredeyse imkansız hale gelmiştir (Arı, 2013:174). Bu bağlamda içinde bulunduğumuz yüzyılda uluslararası sistemdeki aktörlerin sadece askeri kapasitesi değil sosyal, kültürel, demografik, sağlık, teknoloji, toplum yapısı gibi parametreler de istihbaratın araştırma konusu alanına girmiştir. Zira internetin insan hayatına dâhil olması ve ardından sosyal medya araçlarının ortaya çıkması, istihbarat çalışması yapılacak alanlarda açık kaynak bilgisi toplamayı kolaylaştırmıştır. Kullanıcılar haber, video, resim, düz yazı metni gibi birçok veri paylaşımında bulunurlarken, sosyal medyanın ücretsiz oluşu ve hızla yayılma kapasitesi sebebiyle sadece sıradan kişiler paylaşımlar yapmamaktadır. Diğer bir ifade ile belirtsek sosyal medya propaganda yapılabilir, terör örgütlerine sempatican devşirilebilecek, istihbarat servislerine açık kaynak istihbaratı (Open Source Intelligence/OSINT) sağlayabilecek bir ortam da sunmaktadır. Bilindiği üzere açık kaynaklı veri madenciliği, yapay zekâ, karmaşık ağları çözebilen gelişmiş algoritmalar (derin makine öğrenimi) büyük veriler (big datalar) üzerinde uygulanarak, birçok istihbarat bilgisine ulaşılması mümkündür.

Bu kapsamda sosyal medya platformlarından toplanan açık kaynak verileri ile salgın hastalıklar, kişilerin ruh sağlıkları, olaylara verilen tepkiler, terör saldırıları ve hatta doğal afetler hakkında tahminde bulunulabilmek mümkündür. Ayrıca gelişmiş devletler, kolluk kuvvetleri ve istihbarat kuruluşları vasıtasıyla tüm dünyadaki sosyal medya kullanıcılarını izleyerek ve verileri güvenlik çerçevesinde analiz ederek olayları, toplumsal gelişmeleri ve oluşabilecek fikir akımlarını önceden tahmin edebilmektedirler. Bu bağlamda açık kaynak istihbaratında sosyal medyadan elde edilen büyük verinin analizi, önleyici tedbirler alınması ve gerekli stratejiler üretilmesi için önem taşımaktadır.

1.İSTİHBARAT KAVRAMI VE YAPISI

Türkçe de sözlük anlamı “haber alma” olan istihbarat, İngilizce ve Fransızcada “akıl, zekâ, bilgi” anlamına gelen “intelligence” kelimesi ile ifade edilmektedir. Ancak istihbarat terminolojisinde haber, sadece işlenmemiş bilgiyi ifade ederken, istihbarat ise

belirlenen ihtiyaçlara karşılık olarak çeşitli kaynaklardan toplanan bilgi, haber ve dokümanların işlenmesi sonucu ortaya çıkan üründür (Milli İstihbarat Teşkilatı, 2018). İngilizce ve Fransızcada malumatın değerlendirilmesi baz alınarak vurgu haberin toplanmasına değil toplanan bilgilerin “akıllıca” birleştirilmesine yapılmıştır Türkçede ise toplumsal kültür olarak malumatın derlenmesine daha fazla ağırlık verildiğinden istihbarat kelimesi “akıl, zekâ yerine haber alma” yani istihbar kelimesiyle özdeşleştirilmiştir (Özdağ, İstihbarat Teorisi, 2014:19).

Kültürel farklılıklar sebebiyle istihbaratın anlamı toplumlar arasında değişiklik gösterse de tüm canlıların içgüdüsel olarak merak etme, kendisinde ve çevresinde olup biten her şeye karşı bilgilenme ihtiyacı değişmemektedir. Zira bir faaliyet olarak belirli bilgileri elde etmek için yapılan araştırma ve çalışmalar günlük hayatta rutin olarak gerçekleştirilen işleri de içinde barındırmaktadır. Günlük yaşantıdan örnek verilecek olursa alışverişe çıkmadan önce eksikleri tespit etmek veya ilk defa gidilen bir ülke / bölge hakkında bilgi sahibi olmak basit bir istihbarat çalışmasıdır.

Fakat istihbarat bilim olarak ele alındığında daha karmaşık ve basit olmayan yöntemlerle karşılaşılmaktadır. Çünkü istihbarat kavramının tanımında dahi bir ortak kabul yoktur ve her toplumun, araştırmacı veya kurumun kendine özgü tanımlamalarıyla karşılaşmak mümkündür. Avcıların avlarını yakalamak için iz sürmesiyle başladığı öne sürülen istihbarat; İngiliz gazeteci Charles Wighton tarafından dünyanın bilinen en eski ikinci mesleği olarak tanımlanırken, stratejik istihbaratın kurucularından sayılan Sherman Kent ise istihbaratı başarılı bir eylemin temelini oluşturmak için gerekli olan en doğru bilgiyle en doğru cevaba ulaşma çabası olarak görmüştür (Kent, 2003:IX). Abram Shulsky’in tanımlamasına göre ise istihbarat; her tür politik, ekonomik, askeri ve sosyal olayları anlamayı ve gelişmeleri öngörmeyi amaçlayan evrensel bir sosyal bilimdir (Herman, 1999:116). Tanımlar farklılaşsa da insanlık tarihi ile başlayan ve günümüze kadar varlığını sürdüren istihbaratın önemi ve faydası yadsınamayacak ölçüdedir. Başlangıçta gözleme dayanan istihbarat, sonraları ayrıntılı keşfe dönüşmüş ve her geçen gün önemini arttırarak bugünkü haline ulaşmıştır (Tekin, 2019). Ancak bahsedilen gelişim ve evrimin günümüzde sonlandığından bahsedilemez çünkü çeşitlenen tehdit algısına ve gelişen teknolojilere paralel olarak istihbarat da kendini yenilemektedir.

Daha geniş bir ifade ile belirtirsek tarihin ilk dönemlerinde istihbarat daha çok beslenme ve güvenlik alanında malumatın toplanması ve değerlendirmesi olarak

anlaşılmıştır. Orta ve Yeni Çağ'da devletlerin ilişkileri günümüzdeki kadar karmaşık olmadığı için savaş sürecinde toplanan bilgi genelde güvenlik için yeterli olmuştur. Rönesans Dönemi'nde ise istihbaratın çeşitlendiğini, profesyonelleştiğini, diplomasi ve ekonomi alanlarında da kullanıldığı bilinmektedir. 17. yüzyıl boyunca istihbarat askeri alanlarda kullanılırken 18. yüzyıl sonu, 19. yüzyılın başında, Napoléon Savaşları boyunca istihbarat tam zamanlı bir faaliyet haline gelmeye başlamıştır. Bilindiği üzere Napoléon'un hareketli karargâhında kurumsal bir yapıya dayanan "İstatistik Bürosu / Bureau des statistiques" adını taşıyan bir kurum da bulunmaktadır (Luvaas, 2008:40-54). 19. yüzyılın ikinci yarısında telgrafın, telefonun, demiryollarının, zırhlıların, büyük tahrip gücü olan silahların kullanılmaya başlaması ile ordular daha uzun mesafeleri daha hızlı kat etmiştir. Bu tür gelişmelere karşı koyabilmek için artık istihbarat sadece savaş sırasında değil savaştan önce de toplanmaya başlanmıştır. Bu durum da istihbaratın kurumsallaşmasını hızlandırmıştır (Özdağ, İstihbarat Teorisi, 2014:47-48)

Eski çağlardan 1. Dünya Savaşı'na kadar istihbarat ağırlıklı olarak insani istihbarata dayanmıştır. Bu süreçte kullanılan yöntemler ise tarih boyunca süregelen rüşvet alma / verme, şantaj, baştan çıkartma gibi faaliyetlerin devamı niteliğinde olmuştur. Bu durumsa savaşta gerekli olan istihbaratın bu gün anladığımız anlamda sağlanamamış olduğunu göstermektedir. Söz konusu durumun nedeni istihbaratın daha çok gazeteler, kitaplar, raporlar, seyahat notları gibi kaynakları temel almasıdır (Köni, 2002:150-166). Diğer bir sebep olarak da savaşın toplumsal, ekonomik, moral faktörlerinin etkili olduğu girift bir yapıya sahip olmasından dolayı sadece askeri istihbaratın yeterli olmamasıdır (Herman, 1999:21).

Tarihsel olarak bakıldığında istihbarat, 2. Dünya Savaşı'nın hemen öncesinde kurumsal anlamda olgunlaşmış ve en hızlı gelişme sürecine girerek bir bilim dalı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Özdağ, İstihbarat Teorisi, 2014:49). Soğuk Savaş sürecindeyse her türlü konuda istihbarat bilgisi toplanılmasının gerekliliği anlaşılmalı ve buna bağlı olarak istihbarat servisleri iç / dış politikaların belirlenmesinde önemli bir rol olmaya başlamıştır (Pehlivanlı, 1998). Diğer bir deyişle Soğuk Savaş Dönemi'nde Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB)'nin teknolojiye yaptığı yatırımlar sayesinde istihbarat büyük ölçüde gelişmiş, iki blok arasında ideolojik ve teknolojik gelişmeler kapsamında 21. yüzyıla girerken istihbarat üç temel değişimden geçmiştir (Rathmell, 2002:87-104).

“Bilgi teknolojisindeki gelişmeler yaşanmıştır. Kitle iletişimini sağlayan internet, cep telefonu, bilgisayar gibi araçlar yaygınlaşmıştır.

Bilgi teknolojisinden kaynaklanan ürünlerin günlük yaşama girmesi sonucunda istihbarat merkezi niteliğini yitirmiştir.

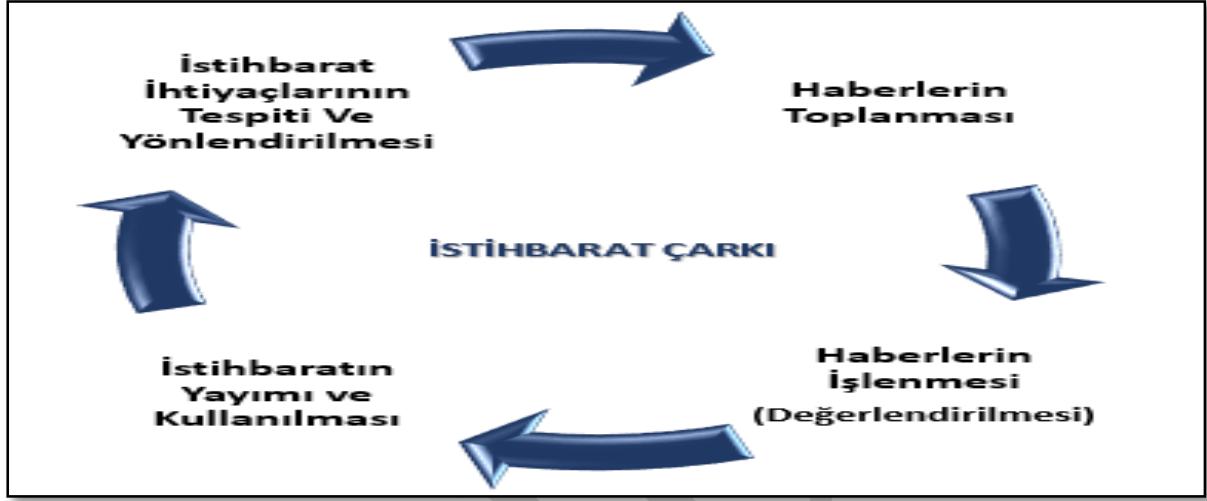
Soğuk Savaş sürecinde yaşanan iki kutuplu uluslararası sistemde ağırlıklı olarak askeri istihbarata yönelim olurken, Soğuk Savaş’tan sonra coğrafi alanın genişlemesi ile birlikte askeri istihbarattan yavaşta olsa bir kayma yaşanmıştır.”

Aktardığımız bilgilerden de anlaşıldığı üzere 21. yüzyıla girerken enformasyon tekniklerinde yapılan sıçrama bilginin nicelik olarak artması ve dağılmasıyla sonuçlanmıştır. 2. Dünya Savaşı’ndan sonra akademik çevrelerde meslek olmasının yanı sıra bir bilim olarak da kabul edilen istihbarat, içinde bulunduğumuz yüzyıldaysa başarı elde etmek isteyen devlet ve kurumlar için kritik bir öneme sahip olmuştur (Dupont, 2003:15).

Geçmişten günümüze kadar kendini dönemlerin teknolojik gelişmelerine paralel olarak sürekli yenileyen ve geliştiren istihbarat; diplomasi, propaganda, psikolojik savaş, askeri güç, ekonomi, örtülü operasyonlar, teknolojik gelişmeler gibi birçok durumun yönünü tayin etmektedir. İstihbarat bu kapsamda, rakip ülkelerin / kişilerin / kuruluşların / birliklerin niyetlerini ve bu niyetleri gerçekleştirebilmek için var olan güçlerini ve karşı hamle planları karşısında alabilecekleri muhtemel önlemlerin tahmin edilmesinde yardımcı olmaktadır.

Günümüzdeyse askeri, ekonomik, teknolojik başarı kazanmak için istihbarat bilimini profesyonelce kullanmak gerekmektedir. Bu kapsamda hedef veya hedef olması muhtemel kişi, grup, örgüt veya devletlerin imkân ve kabiliyetlerini ortaya çıkartmak ve muhtemel hedeflerini önceden tespit etmek için istihbarata başvurulmaktadır. Geleceği tahmin etmek, tehdit oluşturabilecek durumlar hakkında önceden bilgi sahibi olmak, olayların arkasını görebilmek ancak sağlıklı bir istihbarat üretimi ile mümkün olabilmektedir. İstihbarat üretiminin amaçlarından biri doğru tahminlerle doğru sonuçlara ulaşmak olsa da istihbaratın doğası gereği dinamizm içinde olması ve sisteme giren yeni verilerle sürekli yeniden değerlendirilmeye muhtaç yapısından dolayı her zaman geleceğe yönelik doğru analizler üretmek mümkün olmamaktadır. Ancak geleceğe yönelik genel bir çerçeve çizerek, alternatif senaryolar üreterek mutlak belirsizliği ortadan kaldırmak mümkündür (Acar, 2011:103). Sağlıklı bir istihbarat üretimi ve

yanıltıcı bilginin en aza düşürülebilmesiyle bilgilerin belirli bir sistematik içerisinde işlenmesine bağlıdır. Elde edilen ham bilgi; tasnif, kıymetlendirme, yorum ve yayım aşamalarından geçirilerek işlendikten sonra istihbarat talebinde bulunan ilgili yerlere hızla ulaştırılmaktadır. Elde edilen bilgi sürekli değerlendirilmekte, gözden geçirilmekte ve yeni istihbarat ihtiyaçlarının ortaya çıkması ile bu döngü kesintisiz bir süreç haline almaktadır. Bu süreç aşağıdaki gibi bir çarka benzetilerek açıklanabilir.



Şekil 1: İstihbarat Çarkı

“İstihbarat Oluşumu”, Milli İstihbarat Teşkilatı, <http://www.mit.gov.tr/isth-olusum.html> (e.t. 04.10.2018).

Aktardığımız tanımlardan da anlaşıldığı üzere istihbarat, haber alma teknolojilerinden, psikolojiye, siyasetten ekonomiye, matematikten meteorolojiye, savaşlardan barışın sürdürülebilir olmasına kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsayan interdisipliner bir bilim ve meslektir. Soğuk Savaş sonrası uluslararası sistemdeyse devletleri tehdit eden unsurlar son derece çeşitlendiği için devletlerde bu tehditlere karşı koyabilmek amacıyla tehditlerin planlama aşamalarını öğrenmeye, yapılabilecek hamlelerin tespitine ihtiyaç duymaktadır. Zira istihbarat üretmek sadece tehdit olarak görülen unsurlara karşı değil tehdit oluşturmayan rakiplere ve hatta müttefiklere, barışçıl olsa dahi istikrarsız komşulara karşı da yapılabilmektedir (Lowenthal, 1999:1-10). Bununla günümüz itibarıyla küreselleşen uluslararası sistemde sert güç (hard power) kullanımının imkânları oldukça daraldığı için istihbarat, caydırıcı rolü gereği milli gücün en etkin unsurlarından biri haline gelmiştir.

2.AÇIK KAYNAK İSTİHBARATI

İstihbarat üretiminde açık kaynakların kullanımı yeni bir olgu değildir. Birçok devlette istihbarat servisleri akademisyenlerle çalışarak, iş seyahatinde olanları ve turistleri sorgulayarak, yerli ve yabancı basın ile yayınları inceleyerek elde edilen bilgileri her zaman kullanmıştır. Kamuya açık hazırlanan kitaplar, süreli yayınlar, reklamlar, kataloglar ve broşürler açık kaynak istihbaratı için analize tabi tutulmaktadır. Bunlara ek olarak radyo, televizyon yayınları ve internet de veri kaynakları olarak gösterilmektedir (Friedman, 2005). Fakat açık kaynaklara ulaşımın kolay olması herkesin açık kaynak istihbaratı yapacağı anlamını taşımamaktadır. Çünkü bilgilerin doğru metotlarla taranması, manipülasyon, dezenformasyon, propaganda gibi konularda uzman kişilerin açık kaynak verilerini ele alıp incelemesi konunun analizi açısından önemlidir (Ateş, 2013:17). Bu bağlamda “açık kaynak bilgisi” ve “açık kaynak istihbaratı” arasındaki farka dikkat edilmelidir. Açık kaynak bilgisi herkesin yasal olarak elde edebileceği kamuya açık bilgileri ifade ederken; açık kaynak istihbaratı ise halka açık olan bu verilerin istihbarat ihtiyaçları doğrultusunda işlenerek kullanılmasıdır (Benes, 2013:22-37) Diğer bir ifadeyle açık kaynaklardan elde edilen bilgi istihbarata dönüştürülmez ise açık kaynak istihbaratından söz edilememektedir.

Zira açık kaynaklardan elde edilen bilgiler sadece tamamlayıcı olduğu için istihbarat çevrelerinde söz konusu bilgilere daha az değerli gözüyle bakılmaktadır (Pallaris, 2008:1). Oysa açık kaynağın birçok üstün yönü mevcuttur. Maliyet açısından bakıldığında oldukça ucuzdur, kolaylıkla ulaşılabilir ve kaynak açısından çok zengindir. Ancak bu kaynaklar avantaj olabileceği gibi yanlış veya yanıltma amaçlı bilgilerin de sisteme kolaylıkla girmesinden dolayı, doğru ile yanlış biribirinden ayırmak zorlaşacağı için dezavantajlı bir durum ortaya çıkabilmektedir. Özellikle internetin yaygınlaşmaya başlaması ve sosyal paylaşım sitelerinin artmasına paralel olarak açık kaynaklardan istihbarat toplama yöntemi oldukça önemli bir konuma yükselmiştir. Zira her gün milyonlarca kişinin milyonlarca bilgiyi ağ sitelerine yüklemesi bir bilgi yığını meydana getirmiştir. Bu sebepten ötürü günümüzde istihbarat servisleri ve kolluk kuvvetleri faaliyetlerini bir taraftan da sosyal paylaşım sitelerinden yararlanarak yürütmektedir (Bal & Erkeç, 2013:179-218). Lakin günümüz itibarıyla asıl olan HUMINT'tir, açık istihbarat ise bu kapsamda tamamlayıcıdır.

Tarihsel açıdan bakıldığında Soğuk Savaş sırasında istihbarat servisleri sınırlı sayıda devlet merkezli sorunlarla meşgulken, güvenlikle ilgili konular Soğuk Savaş'ın ardından oldukça genişlemiş ve istihbarat servislerinin incelemesi gereken olgular (terörizm, kitle imha silahları, organize suç, devlet içi çatışmalar, enerji güvenliği ve yasa dışı göç vb) çoğaltmıştır. Özellikle 11 Eylül 2001 Terör Saldırıları bilgi talebini arttırırken, açık kaynak istihbaratının da değerini arttırmıştır ve faydasının giderek daha fazla takdir edilmesini sağlamıştır (Pallaris, 2008:1-2). Bilindiği üzere 11 Eylül 2001 Terör Saldırılarından hemen sonra inceleme yapmak için yetkili kılınan Komisyon, istihbarat zafiyetinin ortaya çıkmasının nedenini başta Human Intelligence (HUMINT / İnsan İstihbaratı) olmak üzere birçok eksikliğin yanı sıra açık kaynakların iyi değerlendirilememesi ve dahası görmezden gelinmesine de bağlamıştır (9/11 Commission Report, 2001). Açık kaynağın önemini arttıran bu tarihi olayın ardından da pek çok sivil kuruluş açık kaynaklardan elde ettiği bilgilerle istihbarat değeri bulunan bilgiler sunmaya başlamıştır (Bal & Erkeç, 2013:186).

Açık kaynak istihbaratının çeşitlenmesindeki en büyük nedenlerden bir diğeriye internet ve sosyal medya platformlarının yaygınlaşması olmuştur. Web sitelerinin, portalların, blogların çoğalması şimdiye kadar ulaşılamamış bir bilgi dünyası ortaya çıkarmıştır. Gelmiş geçmiş en büyük kütüphane olarak kabul edilen "Google" başta olmak üzere; sosyal medyanın yaygınlaşması önemli bir bilgi sirkülasyonunu, transferini ve üretimini sağlamıştır. Örneğin "Google Earth" on yıldan daha kısa süre içinde çoğu hükümette mevcut olandan daha fazla mekânsal istihbarat sağlamıştır (Pallaris, 2008:1-2). Bu kapsamda araçlar için geliştirilen yön bulma cihazları da önemli bir açık kaynak haline gelmiştir. Öte yandan "blog" ve "mikroblog" gibi vasıtalarla bilginin kişisel olarak yorumlanması ve resmedilmesi gerçekleşmeye başlamıştır.

Aktardığımız bilgilerden anlaşılacağı üzere açık kaynak istihbaratı, günümüzde istihbarat için önemli bir konuma sahiptir ve bilişsel zorlukların üstesinden gelme, belirsizliği azaltarak doğruluk oranını arttırma, alternatif yorumları inceleme gibi birçok faydası vardır. Fakat bilgi havuzlarında bulunan açık kaynak bilgileri sıkı çalışma ve iyi düşünülmüş esnek bir mekanizma ile toplanmalı, sıralanmalı ve değerlendirilmelidir. Aksi takdirde elde edilebilecek fırsatlar kaçırılabilir ve daha da kötüsü tehdit olgusu ile karşı karşıya kalınabilir. Açık kaynaklardaki bilgilerin çoğunun istihbarat değeri olmayabilir. Ancak "hiçbir bilgi değersiz değildir" algısından hareketle bilgiler doğru

şekilde ele alınıp işlenirse gerçeğin şekillenmesine yardımcı olur ve rekabet avantajı kazandırır (Benes, 2013:22-37).

2.1. Açık Kaynak Bilgisi ve Toplama Alanları

Açık kaynak bilgisi, kaynağı tarafından gizlenmeyen ya da gizlenmek istenilse dahi gizlenemeyen bilgileri içermektedir. Bu kapsamda açık kaynak bilgisi; kamuya açık olan dergiler, gazeteler, kitaplar, ansiklopediler, broşürler, akademik tezler, televizyon, radyo ve internet gibi kitle iletişim araçlarından kolaylıkla elde edilebilmektedir. Fakat elde edilen bilgiler, istihbarat haline getirilmeye muhtaç olduğu için toplanan verilerden istihbarat bilgisi elde edilmek isteniyorsa verilerin işlenip anlamlandırılmaları gerekmektedir.

Bir bilginin açık kaynak bilgisi olduğu söylenmesi için aşağıda sıralanan maddelerden en az birkaç tanesinin varlığı aranmalıdır (Tekek, 2016) :

“Elde edilmesi sırasında hissedilir bir karşı koyma olmamalıdır.

Bilgi, elde etmek isteyen herkes tarafından ulaşılabilir olmalıdır.

Bilginin saklanması, korunması söz konusu olmamalıdır.

Bilgi, bedelsiz veya çok az bir bedel karşılığında ulaşılabilir olmalıdır.

Bilgi, basılı olabileceği gibi bir kokteyl, resepsiyon veya yemekte açıkça konuşulardan da derlenebilmektedir.

Bilgi, gizli veya çok gizli gibi gizlilik derecesi klasmanına sokulmamalıdır.”

İnternet hayatımıza dâhil olmadan önce açık kaynak bilgisi gazeteler, dergiler, kartpostallar, haritalar gibi belgelerden elde edilmiştir. Günümüzde ise açık kaynağın odağını bilişim teknolojisi oluşturmaktadır. İnternet sayesinde önemli değerlendirmeler yapmaya yardımcı olan birçok açık kaynak bilgisine kolaylıkla sahip olmak mümkündür. Mesela terör örgütünün kampına giderek röportaj yapmış ve bunu internet üzerinden yayınlamış olan bir gazetecinin çektiği resimler ve mülakat metinleri sayesinde kampın konumu, kullanılan silahlar ve türleri, terör örgütü mensuplarının fiziki ve moral gücü, örgütün kısa, orta ve uzun vadede niyetlerini anlamak mümkün olabilmektedir. Bir başka örnek olarak halkın resmi açıklamalara, basın yayın organlarının haber ve araştırmalarına yaptığı yorumlar, geliştirdiği davranış biçimleri, gösterdiği tepkiler oldukça önemlidir. Rakip olan devletlerin istihbarat servislerinin bu doneler ışığında birbirlerine

dezenformasyon çalışmaları yapması da muhtemeldir (Acar, 2011:215). Ancak burada unutulmaması gereken hasım aktörlerin güçlerini kasıtlı olarak üstün ve gelişmiş gösterebilecekleridir. Böyle durumların önüne geçip doğru bilgiye ulaşmak için teyit ve tekzip HUMINT çalışmalarıyla yapılmalıdır.

Açık kaynak bilgisi toplamak bir uzmanlık, beceri gerektirmezken toplanılan malumatların istihbarat bilgisine dönüştürülebilmesi için uzman kişiler, gerekli araç gereç ve teknolojilerden yararlanılması gerekmektedir. Açık kaynak bilgisinin bulabileceğimiz alanların bazıları ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Best & Cumming, 2007:6) :

“Medya Verileri (gazete, dergi, televizyon, radyo gibi iletişim araçları.)

Kamuoyu Verileri (bütçeler, demografik istatistikler, projeler ve anket çalışmaları, coğrafi yapı, gelenek göreneklerle ilgili bilgiler, vb.)

Toplantı Verileri (sempozyum, konferans, kongre, panel, vb.)

Akademik ve Mesleki Veriler (akademik bildiriler, tezler, makaleler, vb.)

Ticari Veriler (ticari işletme bilgileri, patentler, çalışma belgeleri, vb.)

Web Verileri (bloglar, sosyal medya uygulamaları, oyun siteleri, araştırma siteleri, haber siteleri, wikiler, internet yayınları, vb.)

Arşiv bilgileri, çalışma kâğıtları, biyografiler, gezi raporları, çalışma kâğıtları, tartışma ortamlarından elde edilen bilgiler, vb.”

Vurgulanması gereken bir diğer konu da bilgi tamamen açık kaynaklardan elde edilse de istihbarat raporlarına girmiş bulunan bilgi ve haberler açık bilgi olmaktan çıkarak gizli bilgi konumuna girmektedirler. Zira bu bilgiler istihbarat servislerinin arşivine girdikten sonra kullanımı da istihbarat servisinin belirlediği şekilde gerçekleşmektedir (Acar, 2011:216).

2.2. Açık İstihbarat ve Medya İlişkisi

Açık kaynak istihbaratı, geleneksel medya olarak adlandırılan gazete, dergi, sinema, radyo gibi araçlardan yararlandığı gibi yeni medya olan dijital iletişim ağlarından da yararlanmaktadır. Geleneksel ve yeni medyanın sunduğu açık kaynak bilgileri sayesinde toplumların zihinsel yapısı, yaşam tarzı, yönelişi ve olaylar karşısındaki tutumu

anlaşılabilir. Ayrıca devletlerin askeri, siyasi, sosyal, ekonomik durumları hakkında çıkarımlar oluşturulabilmektedir.

Açık kaynaklar, istihbarat servislerine yorum gücünün gelişmesini sağlamanın yanında istihbarat servislerini gerçek bilgiye de ulaştırabilmektedir. Günümüzde birçok açık kaynak bilgisine internet tarayıcıları sayesinde kolaylıkla ulaşılabilsede açık kaynak bilgisi elde etmek için gazeteler, dergiler, akademik yayınlar, ticari belgeler gibi birçok kanaldan da yararlanılmaktadır. Bu durumu destekler nitelikte olan aşağıdaki tarihsel örnekler sosyal medya platformları geliştirilmeden önce meydana gelmiştir.

Şubat 1979'da Foreign Broadcast Information Service (FBIS) analizcileri Çin medyasını ve gazetelerinde çıkan haberleri takip ederek Pekin'in Vietnam'a karşı kullandığı dili hareket noktası olarak belirlemiştir. Pekin'in böyle bir dil üslubu kullandığı zaman askeri güce başvurduğunun altını çizmiş ve Çin'in Vietnam'a savaş ilan edeceğini belirtmiştir. Nitekim 17 Şubat 1979'da savaş başlamıştır (Studeman, 1993:13).

1995'te üç gün içinde Burundi'deki olaylarla ilgili istihbarat raporu hazırlamak için eski deniz kuvvetleri istihbarat analizcisi Robert Steele ve CIA çalışmalarına başlamıştır. Steele, sadece açık kaynakları kullanarak üç gün içinde CIA'in tespit ettiği her şeyi içeren bir raporu CIA'den önce bitirmiştir (Özdağ, Açık Kaynak İstihbaratı, 2013:148).

ABD'nin eski Cezayir Büyükelçisi L. Craig Johustone, Cezayir'de gerçekleşen Arap Ligi Konferansı'na Yaser Arafat'ın katılıp katılmayacağına dair bir bilgiye Washington'un da Cezayir'deki ABD Büyük Elçiliği'nin de ulaşamadığını kaydetmiştir. Toplantının yapılacağı gün CNN, Yaser Arafat'ın toplantı salonuna girişini canlı olarak yayınladığı sırada Büyükelçi kendisini arayan Dışişleri Bakanı'nın sekreterine Yaser Arafat'ın kesinlikle katılacağını bildirmiştir. Ertesi gün Büyükelçi Dışişleri Bakanlığı tarafından aranmış ve bu doğru istihbarat için teşekkür edilmiştir (Friedman, 2005:1).

Versailles (Versay) Anlaşması ile birçok kısıtlamalar getirilen Alman Ordusu, tarafsız bir ülke olan İsveç'in Bofors şirketi ile ticari bir anlaşma yapmıştır. Almanlar bu sayede diğer Avrupa ordularının silahlanma politikalarını yakından takip edebilmiş ve gelecekteki savaşları nasıl kazanacakları üzerinde çalışmıştır (Davis, 2002:32).

Yukarıda genel ve soyut olarak aktardığımız örneklere rağmen açık kaynakların da sınırlılıkları vardır. Zira ani saldırılar, nükleer silahlanma, rüşvet ve şantaj gibi bazı konularda açık kaynaklardan yeterince bilgi bulunamayacağı açıktır ve ancak üstün

yetenekli uzmanlar sayesinde küçük ipuçları da olsa doğru bilgiye yaklaşmak mümkün olabilmektedir. Örneğin, bir devlet başka bir devlete ani bir saldırı hazırlığı içine girmişse ve bunu ne kadar gizli tutarsa tutsun, saldırı planlayan devletin gerek yönetici sınıfı gerekse halkı psikolojik hazırlık süreci içinde olacaktır. Bu kapsamda dikkatli bir analizcinin basın taramaları veya doğrudan temaslar sayesinde durumun farkına varabilmesi muhtemeldir (Davis, 2002:149-150).

3. SOSYAL MEDYA

Sosyal medya, zaman ve mekân sınırlaması olmadan kişilerin ilgi alanlarını, yaşam tarzlarını, kültürlerini, aktivitelerini, bilgilerini denetime maruz kalmadan -veya sınırlı bir denetim çerçevesinde- mesaj, video ya da görüntülü mesaj paylaşabildikleri web tabanlı platformlardır. İnsanların hayatına internetin girmesi ve akabinde sosyal medya platformlarının oluşturulması yeni bir iletişim dilini de meydana getirmiştir. Bahse konu bu dil, toplumların her tabakasına işleyerek genç ve yaşlı neslin rahatlıkla kullanabildiği bir alan oluşturmuştur. Bu bağlamda sosyal medyanın küresel bir dil oluşturduğunu söylemek yanlış olmaz çünkü dünya üzerinde herhangi bir yerden paylaşılan bir içerik dünyadaki diğer insanlar tarafından kolaylıkla ulaşılabilir hale gelmiştir.

“Dijital sosyalleşme” olarak adlandırılan bu yeni süreçte kişiler sadece kendilerinin ulaşabildiği değil artık internet yelpazesinin ulaşabildiği kadar geniş bir alanda faaliyet göstermektedir. İnsanlar kolayca arkadaş edinebilmekte, yeni yerler tanımakta, bir konu hakkında bilgilenmekte veya hobilerini ve yeteneklerini tanıtabilmektedir. Kişiler bireysel içerikler üretip bunları anında paylaşabilme, farklı kişilerle etkileşime girme ve hatta dünya üzerinde farklı grupları etkileyebilme özgürlüğüne ve gücüne sahip olmuşlardır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi en temelde katılım, açıklık ve bağlantılı olma sarmallarından oluşan sosyal medya, karşılıklı iletişim ve ortaklığın teknolojik bir sonucudur (Eraslan, 2018:4).



Şekil 2: Sosyal Medya Kavramının Bileşenleri

Levent Eraslan, Sosyal Medya ve Algı Yönetimi, Ankara: Anı Yayıncılık, 2018, s. 4'den uyarlanmıştır.

Sosyal medyayı anlamının iyi bir yolu da gerçekleştirilen eylemlerin insan olmanın temel özellikleriyle alakalı olmasıdır. Düşünceleri paylaşmak, işbirliği yapmak ve sanat yaratmak, ticaretle uğraşmak, düşünmek ve tartışmalar gerçekleştirmek, dost, arkadaş bulmak zaten insanların üzerine medeniyet kurduğu eylemlerdir ve kuşkusuz sosyal medya insanoğluna kendi gibi olma fırsatı verdiği için bu denli hızlı yayılma göstermiştir (Mayfield, 2008). Sosyal medya alanında aktif olarak çalışan Michael Fruchter, sosyal medyayı 5C ile tanımlamaktadır: Sohbet, iletişim (Conversation), yorumlamak (Commenting), topluluk (Community), uyum, işbirliği (Collaboration), katkı (Contribution). Bu kavramları tek tek açıklamak gerekirse (Fruchter, 2009) :

“Sohbet ve İletişim: Sosyal medyanın temelini karşılıklı iletişim oluşturmaktadır. Burada bahsedilen geleneksel medyadaki gibi tek yönlü değil iki yönlü iletişimi ifade eden sosyal ağlara katılmanız, yönlendirmeleriniz ve gerektiği zamanlarda da tepki vermeniz gibi aktivitelerle gerçekleşmektedir.

Yorum Yapma: Yapılan paylaşımlar hakkında kişiler fikirlerini karşı tarafla paylaşmalıdır, aksi takdirde arkada gizlenen gölgeden bir farkları olmayacaktır. Yapılan yorumlar düşünülerek ve akıllıca yapıldığı takdirde hem sosyal medyanın hem de kişinin çevresinin gelişimine katkı sağlamaktadır.

Topluluk: Gerçek hayattaki gibi sohbet ve yorumlama sonucu belirli alanlar çevresinde oluşan topluluklar sosyal medyanın “sosyal” kısmını oluşturmaktadır.

Uyum ve İşbirliği: Sosyal medyanın gelişimini sağlayan önemli araçlardan biri de uyum ve işbirliğidir. Yukarıdaki maddede bahsi geçen sosyal topluluklar kişiler arası uyum ve işbirliğinden doğmaktadır. İşbirliği geri bildirim ve fikirler ile yaratıcılığı teşvik etmektedir.

Katkı: Hayatın diğer alanlarında da olduğu gibi sosyal medyada da verilen katkı oranında yer alınmakta ve karşılık bulunmaktadır.”

Yukarıdaki sayılan özelliklerin yanı sıra sosyal medyanın mevcut özelliklerine “açıklık”, “bağlantılı olmak”, “anındalık”, “multimedya”, “zincirleme iletişim” ve “aşırı enformasyon” gibi maddeleri de eklemek mümkündür (Aydın, 2015:78-92). Ancak sosyal medya iletişimleri ve araçları her geçen gün kendini yenileyebildiği için sayılan özelliklerle sınırlı kalmayacağı açıktır.

Günümüz itibarıyla bakıldığında sosyal medya; sosyolojik, psikolojik, ekonomik, politik, eğitim, bilim ve daha birçok alanda görünürlüğünü hissettirmektedir. Bu etki alanı; kamu yetkililerinden iş insanlarına sıradan vatandaşlardan akademisyenlere kadar herkesin günlük hayatında sosyal medyadan az veya çok bahsetmesine neden olacak şekilde yaşamlarımıza entegre olmuştur. Kişiler bu hızlı dijital zeminde yalnızca yazılı mesaj değil, resim, video, görsel enstrümanlardan oluşan içerikleri sadece belirli kişilerin değil milyonlarca kişinin ulaşabileceği şekilde paylaşabilmektedir. Sosyal medyanın etkisi o kadar kuvvetlidir ki kişiler bir anda ortak payda altında grup bile olabilmektedir (Eraslan, 2018:23).

Sosyal medya platformlarına duyulan ilgi neticesinde benzer özelliklerinin yanında farklı enstrümanları da içinde barındıran sosyal medya çeşitleriyle karşılaşmak mümkündür ancak hepsi aynı yoğunlukta kullanılmamaktadır. Zira kullanıcıların yaşam tarzlarına, ihtiyaçlarına, hayata bakış açlarına ve zamanın getirilerine göre kullanım yoğunlukları değişebilmektedir. Bazı sosyal medya uygulamalarının kullanımı dünya genelinde kabul görmüşken bazıları ise belirli bir coğrafya içinde kalmıştır. Dünya genelinde ve Türkiye’de yoğun olarak kullanılan sosyal medya platformları ise aşağıdaki tabloda verilmiştir (Mangold & Faulds, 2009:357-365).

Tablo 1: Sosyal Medya Platformları Örnekleri

1- Sosyal Paylaşım Siteleri MySpace, Facebook, Faceparty
2- Yaratıcılık İçeren Paylaşım Siteleri Video Paylaşım Siteleri(YouTube) Fotoğraf Paylaşım Siteleri(Flickr) Müzik Paylaşım Siteleri(Jamendo.com) Yardım İçeren İçerik Paylaşımı(Piczo.com) Genel Fikri Mülkiyet Paylaşım Siteleri(Creative Commons)
3-Kullanıcı Sponsorlu Bloglar Resmi Olmayan AppleWeblog, Cnet.com
4-Şirket Destekli Web Siteleri/Bloglar Apple.com,P&G's Vocalpoint
5- Şirketler Tarafından Desteklenen Yardım Siteleri Dove's Campaing for Real Beauty, click2quit
6-Sadece Davet İle Üye Kabul Eden Sosyal Ağlar ASmallWorld.net
7-İş Ağı Siteleri LinkedIn
8-Paylaşımçı Web Siteleri Wikipedia
9-Sanal Dünyalar Second Life
10- Ticaret Toplulukları eBay, Amazon.com, Craig's List, iStockphoto, Threadless.com

11- Oynatıcı Yayın Abonelikleri(Podcasts) For Immediate Release: The Hobson and Holtz Report
12-Haber Paylaşım Siteleri Current TV
13-Eğitim Materyalleri Paylaşım Ağlar MIT OpenCourseWare, MERLOT
14-Açık Kaynak Yazılım Toplulukları Mozilla's spreadfirefox.com, Linux.org
15-Sosyal Etiketleme Siteleri Digg, del.icio.us, Newsvine, Mixx it, Reddit

Glynn Mangold, David J. Faulds, "Social Media: The New Hybrid Element Of The Promotion Mix", Business Horizons, Vol. 52, No.4, 2009'dan uyarlanmıştır.

Yukarıda sıralanmış olan sosyal ağlar vasıtasıyla fotoğraflardan videolara eğitimden haber paylaşımlarına kadar birçok bilgiye ulaşılmaktadır. Dijital dünyada erişim kısıtlamalarının nadiren olması nedeniyle sosyal medya platformları açık kaynak verisi yönünden zengin bir kapasiteye sahiptir. Bundan dolayı veri toplamak ve ölçüm yapmak sosyal medya sayesinde daha kolay bir hale gelmiştir. Sosyal paylaşım siteleri üzerinden oluşturulan ölçüm araçları sayesinde sonuçlar elde edilebilmekte ve farklı stratejilerin de geliştirilmesinin önü açılabilir. Kısa bir süre içerisinde çok fazla kişiye ulaşılabilir özelliğine sahip olan sosyal medya; yönelimler, tüketici davranışları, pazar araştırmaları, akademik çalışmalar için veri toplama zemini haline gelmiştir (Eraslan, 2018:31).

Aktardığımız bilgilerden de anlaşılacağı üzere sosyal medya günümüzde eğlence boyutunun dışında bilgi üretim ve işlenmesine zemin hazırlayıp neredeyse sınırsız bir bilgi havuzunu kullanıma sunduğu için insanların hayatında vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir. Fakat sosyal medya platformları sunduğu hizmetlerin çeşitliliği ile müşterisinin arzını karşıladığı müddetçe kullanılmakta ve aksi takdirde kullanıcı kaybederek yaygın kullanımları ortadan kalkmaktadır. Bu sebeple gelişen durumlara, toplum ihtiyaçlarına,

dünya şartlarına paralel olarak yenilenen ve yenilenmeye açık olan sosyal ağlar sürekliliğini devam ettirebilmektedir.

İstihbarat bilgisi üretilirken sosyal medyadan elde edilen verilerin önemli olmasının sebebi günümüzde sosyal medyanın ekonomik, politik, sosyolojik, psikolojik gibi birçok alanda görünürlüğünü sürdürmesinin yanı sıra toplumun her kesiminden bireylerin hayatlarına entegre olmayı başarmasıdır. Aynı zamanda kolay ulaşılabilir olması, kitleleri hareketlendirme yeteneği, esnek, ucuz ve hızlı yapısı sebebiyle istihbarat verisi toplama araçları arasında yerini almıştır.

3.1. Sosyal Medyanın Ögeleri

Günümüzde internet kullanımının temel amaçlarından birini sosyal medya kullanımı oluşturmaktadır. Facebook, Twitter, Instagram, Skype, e-posta gibi sosyal ağlar her gün milyonlarca kişi tarafından kullanılmaktadır. Sosyal medyanın hem içerik hem biçim olarak çok çeşitli varyasyonları vardır. Kullanıcılar, yapılan bilgi paylaşımları ve etkileşimleri dâhilinde kendilerine yakın buldukları, faydalı veya eğlenceli gördükleri platformlara doğru yönelmektedirler. Sosyal medya artık kişilere sundukları imkânlar neticesinde kullanıcıları tarafından neredeyse vazgeçilmez duruma gelmiştir. Ayrıca günümüzde kişiler sosyal medya platformlarından herhangi biriyle yetinmeyip birkaç tane sosyal medya uygulamasına sahip olma eğilimi göstermektedirler. Sosyal medya araçları kuşkusuz insanların hayatını kolaylaştırmakta, eğlenceli vakit geçirmelerini sağlamakta, birçok konuda bilgilenme fırsatı sunmaktadır. Bu kapsamda sosyal medya; markalar, kurumlar, satış odaklı şirketlerin tanıtımı ve pazarlama için de artık sıklıkla başvurulan mecralar haline gelmiştir. Aktarılan bu bilgiler dâhilinde sosyal medya ögeleri genel hatları ile şöyle tanımlanabilir.

Sosyal Ağlar: Sosyal ağlara katılan kişiler, şahsi profillerini oluşturarak hem yakın çevreleriyle hem de dünyanın her hangi bir yerinde bulunan kişilerle iletişim kurarak kendi bilgilerini, deneyimlerini kısaca oluşturdukları içerikleri paylaşabilmektedirler. Zira sosyal ağlarda iletişim süreçleri gruplar veya topluluklar aracılığıyla sağlanmaktadır. Kullanıcılar arasındaki iletişim ise anlık mesaj gönderimi ya da e-mail yoluyla gerçekleşmektedir. Birçok sosyal ağ; yemek, spor, din, giyim, seyahat, teknoloji gibi çeşitli alanlarda hem lokal hem de küresel olarak yer almaktadır (Eraslan, 2018:20). En çok kullanılan sosyal ağlar örnek olarak Facebook, Bebo, Pinterest, LinkedIn, Myspace gösterilebilir.

Bloglar ve Mikrobloglar: Bloglar günümüzün modern günlükleridir. Blog sahiplerinin kişisel ilgi alanları çerçevesinde çeşitli konular hakkında gözlemlerini, fikirlerini belirttiği ve diğer internet kullanıcılarının da yorum ekleyebildikleri sürekli güncellenen web sitelerine blog denmektedir. Bilgisayar kullanmayı bilen ve internete girebilen herkes blog oluşturabilmektedir çünkü yüksek maliyet ve teknolojik bilgi gerektiren araçlar değildir. Bir blog; text, hypertext ve linkler içerir ve karşılıklı konuşma formunda metin, video, ses ve bunların kombinasyonu olan iletişim kurmaya yarayan her türlü materyalleri kullanmaktadır (Karcıoğlu & Kurt, 2009:3).

Mikro bloglar ise dünyanın herhangi bir yerinde gerçekleşen bir olayı veya kullanıcıların içinde buldukları anı, birkaç cümle ile en hızlı şekilde duyurmaya yarayan sosyal medya öğeleridir. Az sayıda cümlelerle güncellenmeleri, mobil araçlar ve cep telefonunda kullanılabilmesi hızlı bir şekilde yaygınlaşmasını sağlamıştır. En popüler mikro blog olarak Twitter ve Tumblr gösterilmektedir (Mayfield, 2008:27).

Sosyal İmleme: İnternet kullanıcılarının beğendiği sayfaları unutmamak ve daha sonra tekrar ziyaret etmek mantığıyla işaretlediği ve listelediği platformlardır. İşleyiş yapısı düşünüldüğünde kullanıcıların beğendikleri internet sayfalarını ve sitelerini başka kullanıcılarla paylaşılmasına olanak sağlanmaktadır ve kullanıcılar içerikleri oylayarak, yorumlayarak takip edebilmektedir. Bu sayede kişilerin, internette bulunan milyonlarca içerik arasından ilgisini çekebilecek resimler, yazılar, videolar ön plana çıkmaktadır. En popüler olan imleme siteleri Delicious ve StumbleUpon olarak gösterilmektedir. Sosyal imleme araçları sayesinde kullanıcılar zaman kazanmakta ve etkin olarak imledikleri sayfaları takip edebilmektedir (Eraslan, 2018:20).

Forumlar: Forumlar kullanıcıları belirli konu başlıkları ve içerikler dâhilinde çevrimiçi tartışma olanağı sunan, otomobil veya müzik gibi spesifik konular hakkında bilgi almak, yeni gelişmelerden haberdar olmak, diğer kişilerin öneri, düşünce ve tecrübelerinden yararlanmak için oluşturulan sanal ortamlardır. Forumlar genellikle bir yönetici tarafından yönetilmektedir ve yönetici forum için uygun olmayan yayınları, spam olan postları kaldırmakla görevlidir. Blog ve forum arasındaki en büyük farklılık ise bloglar belirli bir kişiye aitken forumlarda böyle bir durum söz konusu değildir (Mayfield, 2008:23).

Video ve Fotoğraf Paylaşım Platformları: Video paylaşım siteleri, kullanıcıların kişisel bir profil oluşturduğu ve çeşitli içeriklerde videolar paylaştığı, beğendikleri

videoları da kendi web sayfalarına yapıştırabildikleri internet ortamlarıdır. Günümüzde birçok video paylaşım sitesi olmasına rağmen dünyanın en büyük video paylaşım sitesi Youtube'dur (Mayfield, 2008:24). Fotoğraf paylaşım sitelerinde ise kullanıcılar kendilerine özel profillerinde istedikleri kişilerin göreceği şekilde paylaşım yapabilmekte ve bu içeriklere yorumlar da ekleyebilmektedir. Günümüzde en ünlü fotoğraf paylaşım siteleri Instagram ve Flickr'dir.

Sanal Ansiklopediler (Wikiler): Belirli konularda bilgi sahibi olanların gönüllü olarak bilgilerini aktardığı veya bilgilerin düzenlenmesine, değiştirilmesine yardımcı olduğu tarayıcı tabanlı web siteleridir. Yani bir kullanıcı tarafından oluşturulan sayfaların başka kullanıcılar tarafından değiştirilmesine imkân sağlayan sanal ansiklopedilerdir. Wikiler tüm kullanıcılara açık olabileceği gibi sadece üyelere açık olacak şekilde de geliştirilebilir (Safko & Brake, 2009:181). Wikia, WikiHow, Wikinews, Wikipedia en çok bilinen sanal ansiklopediler arasında sıralanabilir (Mayfield, 2008:20):

Sanal Dünyalar: Sanal dünya; gerçek dünyayı veya fantezi bir tür ortamı yansıtacak şekilde inşa edilmiş, genellikle üç boyutlu olan çevrimiçi ortamlardır. Kullanıcılar yeni şeyleri keşfedebilmekte ve etkileşime girebilmektedir. Kullanıcıyı temsil eden model veya görsel olan bir avatar aracılığıyla diğer kullanıcılar birbirleriyle iletişim kurabilmektedir (Miletsky, 2010:200). Sanal dünyaların bazıları oyun oynamaya yönelik kurulmuşken bazıları da kullanıcıların birbirleriyle sosyalleşebileceği (SecondLife veya eMeez gibi) alan oluşturmak amacıyla kurulmuştur (Miletsky, 2010:201). Yani sanal dünyalar, kişilerin oyun oynayarak veya birbirleriyle etkileşimde bulunarak keyifli zaman geçirdiği bilgisayar tabanlı ortam veya dünya benzetimleridir (Brown, 2010:47).

Sosyal medyada birçok bilgi kullanıcıların parmağının ucunda ancak bilim insanlarının yüz gönüllü ile yaptığı ve Journal of the Royal Society Interface'de yayınladığı inceleme oldukça şaşırtıcıdır. Sosyal medyanın, insanların karmaşık sorulara cevap vermesini kolaylaştırırken; konsantrasyonu, mantıklı düşünmeyi ve akıl yürütmeyi sınırlayacağı ileri sürülmüştür (Is Social Networking Making Us Stupid, 2014).

Son yıllarda yapılan bazı çalışmalar ve makaleler sosyal ağ kurmanın faydalarını tartışmak yerine narsistik eğilimleri ortaya çıkartan sosyal medya uygulamalarına atıfta bulunmaktadır (Reeve, 2013). Çalışmalarda bu konuya yoğunlaşılması normaldir çünkü insanlar artık fotoğraf çekmek için gezip, bir şeyler almakta, beğenilmek için beğeni tuşuna tıklamaktadır. Bu durum tatminsizliklerle beraber narsisizmi tetiklemektedir.

Yukarıda aktardığımız bilgilerden de anlaşıldığı üzere internet erişiminin, bilgisayarların ve akıllı telefonların olduğu her ortamda sosyal medya faaliyetleri yapmak mümkündür. Bu durum olumlu olmakla birlikte olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Zira çalışma ortamlarındaki kişiler işleriyle ilgilenmek yerine zamanlarını sosyal medya ağlarında aktif olarak geçirebilmekte, bunun dışında sanal olarak değil gerçek olarak bulunulan sosyal ortamlarda sürekli telefonlardan sosyal ağlar kontrol etmek kişilerin arkadaşlarıyla ve çevresiyle ilişkilerini aksatabilmektedir (Lin, 2012).

3.2. Sosyal Medyanın İstihbarat Döngüsündeki Rolü

İstihbarat döngüsü; istihbarat ihtiyaçlarının tespiti ve toplama çalışmalarının yönlendirilmesi, haberlerin toplanması, haberlerin işlenmesi, istihbaratın yayımı ve kullanılması şeklindeki sıraya göre süreklilik arz eden bir çarka benzetilmektedir (Milli İstihbarat Teşkilatı, 2019). Sosyal medya ise günümüzde istihbarat çarkının her aşamasında etkilidir ve kullanılmaktadır. İlk aşama olan istihbarat ihtiyaçlarının tespiti ve toplama çalışmalarının yönlendirilmesi için karar destek ve istihbarat ihtiyaçları sosyal medyanın potansiyeli açısından incelenmektedir. Hangi bilgilere ihtiyaç olduğu, bu bilgileri kimler tutabilir veya hangi sosyal medya hesaplarından paylaşılması muhtemeldir gibi çeşitli sorular ışığında gereksinimlere göre sosyal medya platformları seçilmektedir. Belirlenen istihbarat ihtiyacına göre çeşitli sosyal medya platformlarını hangi yaş grubunun, hangi kesimin, hangi amaca yönelik kullandığı analiz edilerek amaca hizmet edecek sosyal medya platformlarına veri toplama çalışmaları yönlendirilmektedir (Jackson, 2014). Örneğin Youtube ve Facebook'u daha çok alt ve orta alt kesim kullanırken Pinterest, LinkedIn, Twitter, Instagram gibi sosyal medya araçlarını genellikle orta üst ve üst sosyal sınıfların kullanmaktadır. Ancak bu bilgilere ek olarak kişilerin ihtiyaçları, sosyal çevreleri, eğitim düzeyleri, ilgileri gibi faktörlerin kullanıcıların tercih edeceği sosyal medya platformunu etkilediği göz ardı edilmemelidir (Eraslan, 2018:34).

İkinci aşama olan haberlerin toplanma aşamasında ise veriler toplanırken sosyal medya sayesinde geniş bir ağ kullanımı sağlanmaktadır. Bir taraftan hedefe doğrudan ve dolaylı olarak nasıl ulaşılacağı belirlenmekteyken diğer taraftan gerçek zamanlı akışı gösterebilen sosyal medya izleme yöntem ve araçları kullanılmaktadır (Jackson, 2014).

Üçüncü aşama olan haberlerin işlenmesinde ise sosyal medyadan gelen bilgileri işlemek için geleneksel yöntemlerin ötesine geçilerek doğrulama ve onaylama gibi yeni yöntemler kullanılmaktadır. Yapay zekâya sahip teknolojiler, geliştirilmiş raporlama

araçları tercih edilmektedir. Yapılan analizin güçlenmesi için toplanan haberler arasında belirli sosyal medya verilerine odaklanma yöntemleri kullanılmaktadır. Bu bir nevi haberin işlenmesindeki ilk aşamayı oluşturan benzer bilgilerin bir araya getirildiği tasnifleme aşamasıdır. Haberin işlenmesindeki ikinci aşama olan haberin güvenilirliğinin saptanmasını ihtiva edense kıymetlendirme aşamasıdır. Toplanan bilgilerin güvenilir olduğunu anlamak için farklı sosyal medya platformları taranmaktadır. Toplanan bilgilerin güvenilirliği kaynağın güvenilirliğiyle yakından ilişkili olduğu için sosyal medya üzerinden kaynağın kimliği doğrulanabilir mi? Sosyal medyada tutarlı bir kimliğe sahip mi? Kimleri takip edip ne tür paylaşımlarda bulunulmakta? gibi birçok soruya cevap bulunabilmektedir. Haber işlemenin üçüncü aşaması olan yorumlamayı yapmak için sosyal medya içeriklerini analiz edebilecek analitik yeteneklere ihtiyaç vardır (Jackson, 2014).

Dördüncü aşama olan istihbaratın yayımı ve kullanımında istihbarat niteliğini taşıyan raporlar ilgili kurumlara ulaştırılmaktadır (Milli İstihbarat Teşkilatı, 2019). Ancak sürekli gözden geçirme değerlendirme devam etmektedir ve bu konuda da sosyal medya platformları öngörüyü kolaylaştırmaktadır.

Aktarılan bilgilerden de anlaşıldığı üzere açık veya gizli sosyal ağlardan toplanan açık bilgiler istihbarat bilgisi üretmek için önemlidir. İstihbarat üretiminin her aşamasında etkili olabilen sosyal medya verileri sayesinde elde edilen noktalar birleştirilerek korelasyon kurulabilir ve derin analiz programları yardımıyla gereksiz ve içeriği değiştirilmiş bilgiler ayrıştırılarak sağlıklı istihbarat bilgisi üretilmesi sağlanabilir.

4. AÇIK KAYNAK BİLGİSİNİN TOPLANMASINDA SOSYAL MEDYANIN ROLÜ

Daha öncede belirttiğimiz üzere insanlar çevreleriyle iletişim kurmak, bilgilenmek, eğlenceli zaman geçirmek, yeni insanlarla ve ortamlarla temas halinde olmak veya takipçilerine seslenmek gibi çok çeşitli sebeplerden dolayı sosyal medyayı kullanma yoluna gitmektedirler. Sosyal medyayı kullanmak profesyonellik gerektirmediği için bilgisayar ve akıllı telefon kullanmayı bilen her kesimden insan rahatlıkla bu araçları kullanabilmektedir. Her geçen gün gelişen ve yeni formlarıyla karşımıza çıkan sosyal medya dünya genelinde hızla yaygınlaşmakta ve kullanımı çeşitlenmektedir. Geleneksel yöntemlerle toplanması çok zor olan kullanıcıların ses, görüntü, video, metin gibi farklı formatlarda paylaştıkları milyonlarca veri, sosyal medya sayesinde hızlı, kolay ve düşük maliyetle ulaşılabilir hale gelmiştir. Sosyal ağlar, haber siteleri, çevrimiçi sözlükler,

forumlar, bloglar, sanal topluluklar ve oyunlar insanların sürekli kullandığı, etkileşim halinde olduğu sosyal medya araçları olması sebebiyle büyük veri havuzları ortaya çıkmıştır.

Sosyal ağlarda günlük yaşantılardan, sıradan içerikler paylaşılabilceği gibi örgütler, siyasetçiler, ünlü kişiler, kurum ve kuruluşlar sosyal medyayı çok amaçlı bir araç olarak kullanabilmektedir. Sosyal medya platformları bilgi ve düşünce paylaşımının yanı sıra devletlerin veya örgütlerin propaganda yapmak için kullandığı bir araç haline de dönüşebilmektedir. Bu sebeplerle sosyal medya platformları açık kaynak bilgisi toplamak için oldukça elverişli ortamlardır.

Bilgi teknolojilerindeki gelişme günümüzde insan hayatının bir parçası olan ve açık kaynak bilgisi bakımından oldukça zengin olan sosyal medyayı ortaya çıkartmıştır. Sosyal medya ile ulaşılabilen açık kaynak bilgileri gelişmiş ülkelerdeki kamu kurumlarının ilgisini çekmektedir. Sosyal medyanın istihbarat alanına verdiği önemi fark eden bazı devletler bu amaç doğrultusunda stratejik birimler kurmuştur. Söz konusu devletlerin başında ABD gelmekle birlikte İngiltere, Kanada (Toronto Polis Teşkilatı/TPS), Almanya (Bundesnachrichtendienst/BND), Hollanda (International Centre For Counter-Terrorism/ICCT), Fransa (Direction Centrale du Renseignement Intérieur/DCRI) da sosyal paylaşım ağlarındaki kullanıcılardan elde edilen verilerin hızlı ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi için büyük boyutlarda teknik modernizasyon planlanmaktadır (Eraslan, 2018:43).

Toplanılan bu açık kaynak bilgilerinin analizi ve anlamlandırılması, kurumların hizmet verdikleri toplumu ve ihtiyaçları daha iyi anlamak ve kaliteli hizmet sunmak için yapılmaktadır. Halk sağlığı uzmanları sosyal medyayı tarayıp analiz ederek salgın hastalıkları önceden tahmin edebilmektedir. ABD’de psikologlar, gençlerin Facebook üzerinden paylaştıkları içeriklerden yola çıkarak umutsuzluk, değersizlik, depresyon gibi hislerin anlaşılabilceği ve buna yönelik erken uyarı sisteminin geliştirilebileceğini belirtmişlerdir (Hoffman, 2012). Louisiana Üniversitesi’nde yapılan bir çalışmaya göre Twitter mesajları incelenerek gelecekteki grip olma olasılıkları yüksek doğrulukla tahmin edilmiştir. Yine ABD Jeoloji Araştırmaları Kurumu (United States Geological Survey/USGS) sismik olayları tam olarak anlayabilmek için sarsıntılarının olduğu bölgelerden atılan tweetleri incelemektedir (Lund, 2012:3). Aktarılan örneklerde de görüldüğü gibi terör saldırıları, halk olayları, doğal afetler, salgın hastalıklar gibi birçok

alanda erken öngörü ve müdahale için sosyal medyadan elde edilen veriler oldukça kıymetlidir. Açık kaynaklı veri madenciliği, yapay zekâ, karmaşık ağları çözebilen gelişmiş algoritmalar (derin makine öğrenimi) büyük veriler üzerinde uygulanarak birçok istihbarat değerindeki bilgilere ulaşılması mümkündür.

Sosyal medya araçlarından toplanan açık kaynak bilgilerinin istihbarat üretiminde kullanılmasına yönelik örnek olarak “Facebook - Cambridge Analytica” olayı verilebilir. Genel hatlarıyla özetlersek Cambridge Üniversitesi Profesörü Aleksandr Kogan 2014 yılında ABD seçmenleri hakkında psikolojik profil çıkartmak amacıyla bir anket uygulaması geliştirmiştir ve bu uygulama kullanıcıların Facebook bilgilerine erişim izni istemiştir. Uygulama, katılanların ve bu kişilerin arkadaşlarının bilgilerine de erişerek toplamda 50 milyon kişilik kullanıcı bilgisine ulaşmıştır (Budak, 2018). Akabinde bu bilgiler, seçimler için stratejik iletişim kapsamında veri madenciliği ve analizi yapan İngiltere menşeli siyasi bir danışma şirketi olan Cambridge Analytica’ya satılmıştır (Kömürcü, 2018). D. Trump’ın 2016 Başkanlık Seçimi kampanyası için çalışan Cambridge Analytica, ABD seçmenlerini; üniversite mezunu, orta gelirli, kamuda çalışanlar, boşanmış olanlar gibi belirli gruplara ayırmış ve her bir profile özel olarak Facebook’ta gösterilmek üzere propaganda hissiyatı vermeyen özel içerikli gösterimler hazırlamıştır. Mesela işi olmayanların olduğu gruba D. Trump’ın ekonomik vaatlerinin yer aldığı içerikler gönderilmiştir.

Bir diğer örnek olarak Ağustos 2011’de İngiltere’de yaşanan bir olayı ele almak da aydınlatıcı olacaktır. Genel hatlarıyla özetlersek İngiltere polisi 4 Ağustos 2011 tarihinde Tottenham’da Mark Duggan adlı kişiyi vurup ölmesine sebep olmuştur. Olaydan iki gün sonra polis, sosyal medya sitelerinden ve halktan olaya karşı tepkilerin baş gösterdiği haberini almıştır ancak bu bilgiler teyide muhtaç olduğundan ve istihbarat olarak değerlendirilmediği için Tottenham Polisi ortaya çıkacak isyanları öngörememiştir (The Rules of Engagement: A Review of the August 2011 Disorders, 2011). Sonuç olarak önlemler alınmadığı için Tottenham isyanları önce Londra’ya sonra da tüm İngiltere’ye yayılmıştır (Lewis, 2011). 7 Ağustostan itibaren potansiyel yayılma hakkında açık kaynak bilgisi mevcuttur ve polis bu materyalleri mümkün olan en iyi şekilde izlemeye başlamış ve yağmacıların saldırılarına karşı potansiyel hedefleri belirlemiştir. Örneğin, sosyal medyada “yağmalanacak olan Oxford Circus mağazalarıyla tanışın ve bedava şeyler alalım.” paylaşımını gördükten sonra belirli sayıda kuvvetini bu bölgeye yönlendirmiş ve

henüz toplanma aşamasında olan 50-60 genci dağıtmıştır (The Rules of Engagement, 2011:31). Ancak genele bakıldığında kolluk kuvvetlerinin sosyal medya vasıtasıyla istihbarat bilgisi üretmek için yetersiz ve hazırlıksız olmasından dolayı olaylara dair öngöründe bulunulamamış ve sonuç olarak olayların büyümesinin önüne geçilememiştir. Kolluk kuvvetlerinin sosyal medyayı izlemek konusunda farklı yaklaşımları mevcuttur. Kimisi kişisel cihazlarından bilgileri tarayarak, kimisi istihbarat birimlerindeki açık kaynakları izleyerek, kimisi de basın bürolarından sosyal medyayı takip etmiştir. Sosyal medya konusunda hazırlıksız olan kolluk kuvvetleri, halk tarafından olaylar ve saldırganlarla ilgili gönderilen mesajları analiz etmekte zorluk yaşamıştır (The Rules of Engagement, 2011:31).

Verilen örneklerden de anlaşıldığı üzere sosyal medya platformlarından elde edilen açık kaynak bilgileriyle seçimlerin yönünü değiştirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilmekte, kamuoyunun tepkileri ve olaylara yaklaşımı analiz edilebilmektedir. Diğer bir deyişle sosyal medyalardan elde edilen açık kaynak verileri gereksinimler doğrultusunda farklı program ve algoritmalar kullanılarak istihbarat, güvenlik, akademi, ticaret, siyaset gibi çok farklı amaçlara hizmet etmesi için analiz edilebilmektedir. Buradaki hedef ise faydalı bilgiler ortaya çıkartılarak ihtiyaca yönelik değer yaratabilmektir (Akın & Gürsoy Şimşek, 2018:799). Birçok konuda geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmenin yanı sıra geriye dönük araştırma yapmak için de sosyal medya elverişli bir ortam oluşturmaktadır.

Sosyal medyadan elde edilen açık kaynak bilgileriyle gerçekleştirilen faaliyetler göz önünde bulundurulduğunda sosyal medyanın gücü göz ardı edilemeyecek seviyededir. Gerek sosyal medya sitelerinin sahipleriyle yapılan anlaşmalarla gerek kendi teknik ve yöntemleriyle devletler sosyal medyadan elde ettikleri bilgilerden istihbarat çalışmaları yapmaktadır. Sosyal medya verileri üzerinde çalışılarak kitlelerin hareketleri önceden tespit edilmekte, olası tehlikeler bertaraf edilmekte veya olası şüpheli kişiler takip altına alınmaktadır. Bu durumda toplumun ve devletin güvenliği için sosyal medya üzerinden toplanan açık kaynak verileri üzerinden istihbarat çalışmaları yapmak kaçınılmaz olmaktadır (Savaş & Topaloğlu, 2015:4).

Son olarak vurgulanması gereken husus açık kaynak istihbaratında sosyal medyadan elde edilen verilerle istihbarat üretiminin gelişmeye devam ettiğidir. Ancak bu süreçte açık kaynak istihbaratından, yapay zekâ ve makine öğrenmesinden faydalanması

gerekmektedir. Aynı zamanda büyük verilerin analizi için de büyük kaynaklara, insan zekâsına, özel analistlere ve dil bilimcilere ihtiyaç vardır (Şamlıoğlu, 2018)

SONUÇ

İnsanlığın sosyal medya dönemi içinde olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Sosyal medyanın her yerden düşük maliyetle hızlı bir şekilde ulaşılabilir olması, geniş kitlelere hitap edebilme gücü, esnek yapısı ve bilginin çıkış noktasını gizleyebilen kripto yazılımların kullanılabilmesi bu platformların etkinliğini ve görünürlüğünü her geçen gün arttırmaktadır. Bu artış mevcut durumda oldukça fazla olan veriyi daha da arttırmaktadır. Sosyal medya verileriye çalışmamızda vurguladığımız üzere doğru şekilde analiz edilip harekete geçirecek istihbarat bilgisine dönüştüğü zaman faydalıdır. Sosyal medyanın ortaya çıkarttığı büyük veri setlerini eksiksiz ve doğru şekilde analiz etmek için hem bugün hem gelecekte insan zekâsını gerektiren işleri yapmak için bilgisayar programlarında algoritmalar kullanan yapay zekâ teknolojisine ihtiyaç vardır. Özellikle 21. yüzyılda çeşitlenen tehditler karşısında gerek kurumlardaki teknoloji kullanımı gerekse personellerin eğitimi yönünden bu tehditlere karşı koyabilecek şekilde istihbarat bilgisi elde etme yöntemlerinin geliştirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda sosyal medya araçlarından toplanabilen açık kaynak verileri üzerinden istihbarat üretebilecek teknolojileri kullanmak önemli olacaktır.

Sosyal medya araçlarının artması, dergi, kitap, broşür, bildiri gibi birçok açık kaynağın artık internet üzerinden de ulaşılabilir olması açık kaynak istihbaratını daha dikkat edilmesi gereken bir konu haline getirmiştir. İnternet üzerinden açık veri taraması yapıldığında maliyeti ucuzdur, verilere ulaşım kolay ve hızlıdır bunlara ek olarak kaynak çeşitliliği de fazladır. Ancak internet yoluyla ulaşılan bu kaynaklar avantaj sağlayabileceği gibi yanıltma amaçlı bilgilerin de sisteme kolaylıkla girmesinden dolayı doğru ile yanlış birbirinden ayırmak zorlaşmakta ve bu nedenle dezavantajlı bir durum da ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir deyişle açık kaynaklara ulaşımın kolay olması herkesin açık kaynak istihbaratı yapacağı anlamını taşımamaktadır. Çünkü bilgilerin doğru metotlarla taranması, manipülasyon, dezenformasyon, propaganda gibi konularda uzman kişilerin açık istihbaratı ele alıp incelemesi konunun analizi açısından önemlidir.

Kamu yetkilileri, iş adamları, sıradan vatandaşlar, terör örgütleri sempatizanları ve üyeleri olmak üzere toplumların hemen hemen her kesiminden sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır. Bu kullanıcıların tek bir sosyal medya aracı olmadığı ve bu

platformlarda uzun süreler harcadıkları düşünülürse sosyolojik, psikolojik, ekonomik, politik, eğitim, bilim, güvenlik ve daha birçok alanda çok çeşitli ve büyük oranda bilgiler ortaya çıkmaktadır. Büyük orandaki bu verilerden maksimum fayda sağlamak için doğru analiz yöntemlerine başvurulmalıdır. Ortaya çıkan veriler doğru şekilde analiz edildiği zaman belirlenen amaca yönelik olarak farklı stratejilerin geliştirilmesinin önü açılmaktadır.

Bu bağlamda açık kaynaklardan toplanan veriler doğru yöntem ve stratejilerle analiz edildiğinde şirketler müşterilerine daha hızlı cevap verebilmekte, paylaşımlar taranarak sağlık sorunları erkenden tespit edilebilmekte, küresel işsizlik ve gıda güvensizliğiyle mücadele edilebilmekte, olası şüpheli kişiler takip altına alınabilmekte, krizlere göre yanıt verilebilmekte, önceden tespit ve müdahale ile olası tehditler bertaraf edilip olayların kontrolden çıkması engellenerek toplum güvenliği sağlanabilmektedir. Ayrıca sosyal medya istihbaratı yaklaşımı ile belirlenen bir grup içindeki öfke durumu ölçülebileceği gibi grup içi tartışmaları canlandıran temel kaygıların neler olduğu da anlaşılabilir.

Sosyal medya üzerinden istihbarat üretmek için veri toplanırken dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da toplumun hassasiyetleridir. Sosyal medya üzerinden yapılan bu çalışmaların toplumun ve devletin güvenliği için olduğu benimsenmelidir. Verilerin bilgi güvenliği standartlarına göre toplanması gerekmektedir. Aksi takdirde toplumda temel hak ve hürriyetlerinin ihlal edildiği ve izlendiği düşüncesiyle huzursuzluk baş gösterecektir. Bu sebeple sosyal medya verilerini analiz edip kullanan ister şirketler ister kolluk kuvvetleri isterse de istihbarat personelleri olsun toplumun endişeleri ciddiye alınmalı ve kişilerin kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalıdır. Yeni çıkan teknolojilerin veya yöntemlerin yasal zemine oturması her ne kadar zaman alsa da halkın rızası, anlayışı ve ortaklığı olmadan başarı ve devamlılık sağlaması mümkün değildir. Günümüzde sosyal medya istihbaratının uygulanması konusunda yasallık şartları belirlenmemiştir. Ancak verimli çalışmalar üretmek ve yeni metotlar geliştirmek için güçlü bir hukuksal mevzuat oluşturulması gerekmektedir

KAYNAKÇA

- Acar, Ü. (2011). *İstihbarat*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Akın, B., & Gürsoy Şimşek, U. T. (2018). Sosyal Medya Analitiği İle Değer Yaratma: Duygu Analizi İle Geleceğe Yönelim. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 797-811.
- Arı, T. (2013). *Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika* (10 b.). Bursa: MKM Yayınları.
- Ateş, H. (2013). *Türk İstihbarat Sisteminin Sorunsalları*. Ankara: Detay Yayınları.
- Aydın, A. F. (2015). Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 78-92. Mart 3, 2019 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/273909556_KURUMSAL_ITIBAR_ACISINDAN_SOSYAL_MEDYAYA_ILISKIN_BIR_DEGERLENDIRME_An_Evaluation_Related_to_Social_Media_In_Terms_of_Corporate_Reputation adresinden alındı.
- Bal, A., & Erkeç, E. (2013). İstihbarat Analizinde Karşılaşılan Sorunlar. S. Yılmaz içinde, *İstihbarat Bilimi* (s. 179-218). Ankara: Kripto Yayınları.
- Benes, L. (2013). OSINT, New Technologies, Education: Expanding Opportunities and Threats. A New Paradigm. *Journal of Strategic Security*, 6(3), 22-37. Aralık 11, 2018 tarihinde <https://www.jstor.org/stable/pdf/26485053.pdf?refreqid=excelsior%3A953b85afd3582f90446150241d635417> adresinden alındı.
- Best, R. A., & Cumming, A. (2007, December 5). *Open Source Intelligence (OSINT): Issues for Congress*. Temmuz 9, 2019 tarihinde FAS.org: <https://fas.org/sgp/crs/intel/RL34270.pdf> adresinden alındı.
- Brown, E. (2010). *Working The Crowd: Social Media Marketing for Business*. Swindon: British Informatics Society Limited.
- Budak, B. (2018). *Bilmeniz Gerekenler: Cambridge Analytica Hikayesi, Facebook ve Büyük Veri*. Kasım 6, 2019 tarihinde Webrazzi: <https://webrazzi.com/2018/03/22/cambridge-analytica-hikayesi-facebook-ve-buyuk-veri/> adresinden alındı.
- Darıklı, A. B. (2019). Analysis of Manipulation of The Russian Federation in The 2016 Presidential Elections of The United States of America Within The Scope of Intelligence Techniques. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 8(1), 136.
- Davis, J. W. (2002, February). *Application of OSINT*. Ocak 29, 2019 tarihinde NATO Open Source Intelligence Reader: <http://arnoreuser.com/wp-content/papercite-data/pdf/steele2002b.pdf> adresinden alındı.
- Dupont, A. (2003). Intelligence for the Twenty-First Century. *Intelligence and National Security*, 18(4), 15-39. Mayıs 20, 2020 tarihinde <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02684520310001688862> adresinden alındı
- Eraslan, L. (2018). *Sosyal Medya ve Algı Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Friedman, R. S. (2005, Kasım 11). *Open Source Intelligence*. Aralık 11, 2018 tarihinde Siyah Gri Beyaz: <https://www.siyahgribeyaz.com/2005/11/open-source-intelligence.html> adresinden alındı
- Fruchter, M. (2009, January 13). *What Social Media Is and What Social Media Is Not*. Mart 3, 2019 tarihinde Louisgray: <https://blog.louisgray.com/search?q=social+media> adresinden alındı.
- Herman, M. (1999). *Intelligence Power in Peace and War*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Hoffman, J. (2012). *Trying to Find a Cry of Desperation Amidst the Facebook Drama*. Ocak 28, 2019 tarihinde The New York Times: https://www.nytimes.com/2012/02/24/us/facebook-posts-can-offer-clues-of-depression.html?_r=3 adresinden alındı.
- Is Social Networking Making Us Stupid*. (2014, February 6). Nisan 2, 2019 tarihinde PHYS: <https://phys.org/news/2014-02-social-networking-stupid.html> adresinden alındı
- Jackson, A. (2014, June 12). *Rethinking the Intelligence Cycle Using Social Media*. Nisan 20, 2019 tarihinde <https://www.slideshare.net/8of12/jackson-social-media-for-competitive-intelligence-final> adresinden alındı.
- Karcioğlu, F., & Kurt, E. (2009). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 1-17.
- Kent, S. (2003). *Stratejik İstihbarat*. (B. Y. Özbek, & N. Şüküroğlu Arıca, Çev.) Ankara: Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları.
- Kömürcü, M. C. (2018). *Cambridge Analytica nedir? Cambridge Analytica ve Facebook veri skandalı nedir?* Kasım 6, 2019 tarihinde Milliyet: <http://www.milliyet.com.tr/cambridge-analytica-nedir--cambridge-analytica-ve-facebook-veri-skandalı-nedir--molatik-7467/> adresinden alındı
- Köni, H. (2002). Birinci Dünya Savaşı Öncesinde İstihbarat ve Günümüze Etkileri. *Avrasya Dosyası*, 8(2), 150-166.
- Lewis, P. (2011). *Tottenham Riots: A Peaceful Protest, Then Suddenly All Hell Broke Loose*. Nisan 20, 2019 tarihinde The Guardian: <https://www.theguardian.com/uk/2011/aug/07/tottenham-riots-peaceful-protest> adresinden alındı.
- Lin, H. L. (2012, September 4). *How Your Cell Phone Hurts Your Relationships*. Nisan 2, 2019 tarihinde Scientific American: <https://www.scientificamerican.com/article/how-your-cell-phone-hurts-your-relationships/> adresinden alındı.
- Lowenthal, M. (1999). Teaching Intelligence: The Intellectual Challenges. *Joint Military Intelligence College Conference on Teaching Intelligence Studies at Colleges and Universities* (s. 1-10). Washington, D.C.: Joint Military Intelligence College. Eylül 20, 2019 tarihinde Joint Military Intelligence College, 1999 adresinden alındı.
- Lund, B. (2012). Social Media Technology. *IQT Quarterly*, 3(3), 2-4. Nisan 21, 2019 tarihinde , https://www.iqt.org/wp-content/uploads/2013/08/Using_Social_Media.pdf adresinden alındı
- Luvaas, J. (2008). Napoleon's use of intelligence: The Jena campaign of 1805. *Intelligence and National Security*, 40-50. Kasım 11, 2019 tarihinde <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02684528808431958> adresinden alındı.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. (2009). Social Media: The New Hybrid Element Of The Promotion Mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- Mayfield, A. (2008). *What Is Social Media*. Mart 3, 2019 tarihinde https://www.icrossing.com/uk/sites/default/files_uk/insight_pdf_files/What%20is%20Social%20Media_iCrossing_ebook.pdf adresinden alındı.
- Miletsky, J. I. (2010). *Principles Of Internet Marketing*. Boston: Cengage Learning.
- Milli İstihbarat Teşkilatı. (tarih yok). *İstihbarat Oluşumu*. Ekim 4, 2018 tarihinde Milli İstihbarat Teşkilatı: <http://www.mit.gov.tr/isth-olusum.html> adresinden alındı.
- Özdağ, Ü. (2013). Açık Kaynak İstihbaratı. S. Yılmaz içinde, *İstihbarat Bilimi* (s. 143). Ankara: Kripto Yayınları.
- Özdağ, Ü. (2014). *İstihbarat Teorisi* (8 b.). Ankara: Kripto Yayınları.

- Pallaris, C. (2008, April). Open Source Intelligence: A Strategic Enabler of National Security. *CSS Analyses in Security Policy*, 3(32), 1-3. Ocak 3, 2019 tarihinde <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/CSS-Analyses-32.pdf> adresinden alındı.
- Pehlivanlı, H. (1998, Mart). İstihbarat Raporlarında Hatay Meselesi. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, XIV(40), 159-205. Ocak 1, 2019 tarihinde <https://www.atam.gov.tr/wp-content/uploads/Hamit-PEHL%4%b0VANLI-Atat%3%bcrk-D%3%b6nemi-Milli-Emniyet-Hizmetleri-Te%5%9fki%3%a2t%4%b1-%c4%b0stihbarat-Raporlar%4%b1nda-Hatay-Meselesi.pdf> adresinden alındı.
- Rathmell, A. (2002). Towards Postmodern Intelligence. *Intelligence and National Security*, 17(3), 87-104.
- Reeve, E. (2013, May 9). *Every Every Every Generation Has Been the Me Me Me Generation*. Nisan 2, 2019 tarihinde The Atlantic: <https://www.theatlantic.com/national/archive/2013/05/me-generation-time/315151/> adresinden alındı.
- Safko, L., & Brake, D. (2009). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, And Strategies For Business Success*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Savaş, S., & Topaloğlu, N. (2015). Sosyal Medya Verileri Üzerinden Siber İstihbarat Faaliyetleri. VIII. Uluslararası Bilgi Güvenliği Ve Kriptoloji Konferansı, (s. 1-7). Ankara.
- Studeman, W. O. (SPRING/SUMMER 1993). Teaching the Giant to Dance: Contradictions and Opportunities in Open Source Information within the Intelligence Community. *American Intelligence Journal*, 14(2/3), 11-18. Haziran 12, 2019 tarihinde http://www.oss.net/dynamaster/file_archive/090716/f571532e0af491b3ae9f870fe9f454f0/AIJ%2092%20011-018%20Studeman.pdf adresinden alındı.
- Şamlıoğlu, H. (2018). *Siber Tehdit İstihbaratının En Güçlü Silahı SOCMINT*. Nisan 21, 2019 tarihinde BGA Security: <https://www.bgasecurity.com/makale/siber-tehdit-istihbaratinin-en-guclu-silahi-socmint/> adresinden alındı.
- Tekek, M. (2016, Mart 11). *Açık Kaynak İstihbaratı (Open Source Intelligence) ve Düşünce Kuruluşları*. Aralık 18, 2018 tarihinde Hidropolitik Akademi: <https://www.hidropolitikakademi.org/tr/article/11752/acik-kaynak-istihbarati-open-source-intelligence-ve-dusunce-kuruluslari> adresinden alındı.
- Tekin, Y. (tarih yok). *İstihbarat Notları (İstihbaratın Kısa Tarihçesi)*. Ağustos 20, 2019 tarihinde <https://yilmaztekin.pro/2019/06/09/istihbarat-notlari-istihbaratin-kisa-tarihcesi/> adresinden alındı.
- The Rules of Engagement: A Review of the August 2011 Disorders*. (2011). Nisan 20, 2019 tarihinde Her Majesty's Inspectorate of Constabulary: <https://www.justiceinspectores.gov.uk/hmicfrs/media/a-review-of-the-august-2011-disorders-20111220.pdf> adresinden alındı.
- Ünal, A. N., & Yarman, S. B. (2015). *Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama / İşleme Amaçlı Karar Destek Sistemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- 9/11 Commission Report*. (2001). Ocak 3, 2019 tarihinde <https://www.9-11commission.gov/report/> adresinden alındı.

STRATEJİK YÖNETİM ENSTRÜMANLARININ ÖZELLİKLERİ VE
ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kaya AĞIN¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 09/07/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 08/10/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Planlama,
Örgüt,
Strateji
Yönetim,
Yaklaşım.

Günümüz dünyasında örgüt kültürünün temel amacı, müşteri isteklerini gerçekleştirerek memnuniyetini arttıracak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesini sağlamaktır. Bu gelişim, hızla değişen dünyada örgütlerin değişimlere uyum sağlayabilmeleri için stratejik bir örgüt kültürü ve misyonu oluşturmayı gerekli kılmıştır. Bu noktada işletmelerin bir stratejiye sahip olması gerekmektedir. Amaçların başarıya ulaşabilmeleri çeşitli stratejik yönetim uygulamalarına bağlıdır. Yenilikten uzak kalan bir örgüt, sürekli değişen yeniliklere uyum sağlayamayacaktır. Örgütlerde stratejik yönetim ve enstrümanlarının uygulanmasıyla verimlilik artacak, müşteri memnuniyeti sağlanıp kâr oranlarının yükselmesi pozitif yönde olacaktır. Bu çalışmada stratejik yönetim ve enstrümanlarının örgütlere olan etkileri yerli ve yabancı bilimsel kaynaklardan yararlanıp, sistematik olarak analizi yapılacaktır.

THE FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT INSTRUMENTS AND THEIR EFFECTS ON
THE ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Keywords

Planning,
Organization,
Strategy,
Management,
Approach.

In today's world, the main purpose of organizational culture is to develop strategies and methods that will increase customer satisfaction by fulfilling requests. This development made it necessary to create a strategic organizational culture and mission so that organization can adapt to changes in a rapidly changing world. At this point, businesses must have a strategy. The success of the goals depends on various strategic management practices. An organization away from innovation will not be able to adapt to constantly changing innovations. In organizations, efficiency will increase with the implementation of strategic management and instruments, customer satisfaction will be provided and rising profits will be positive. In this study, the effects of strategic management and instruments on organizations will be analysed systematically by making use of domestic and foreign scientific resources.

Citation: Ağın, K. (2020), Stratejik Yönetim Enstrümanlarının Özellikleri ve Örgütler Üzerindeki Etkileri, ARHUSS, (2020), 3(2): 297-314.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Üniversitesi, kagin@erzincan.edu.tr

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin temel amacı, müşteri memnuniyetini arttıracak strateji ve uygulamaların geliştirilmesini sağlamaktır. Hızla değişen rekabet dünyasında örgütlerin, değişimlere uyum sağlayabilmeleri için stratejik bir vizyona sahip olmaları ve uygun stratejilerinin olması gerekir. Stratejisi olmayan bir örgüt, rotası olmayan bir gemiye benzer. Burda asıl olan, stratejinin örgütler açısından elzem olması gerçeğidir. Strateji, örgütte bir stratejik oluşuma temel olacak planları, faaliyetleri, süreçleri, görevleri, vizyonu, misyonu ve perspektifleri oluşturur. Bunu, örgütsel kültür için temel olarak görür ve arzu edilen amacı gerçekleştirmek için kullanılır. (Nut ve Backoff, 1992:55). Örgütsel başarının temelini strateji oluşturur, stratejisi olmayan bir örgütün küresel rekabet ortamında başarı ve varlığını devam ettirme şansı yoktur. Stratejinin özünde örgütün rekabet etme açısından rakiplerinden farklı bir faaliyet modeli ortaya koyması vardır (Porter, 1997:19-21). Yeteneklerini, hedeflerini ve müşteri memnuniyetini stratejik bir planlamaya göre uygulayan örgütler başarılı olacaktır (Brown, 2000:2-5). Stratejik yönetim uygulayan örgütlerin başarı öyküleri bilinmektedir (Stockport, 2000: 45).

Stratejik yönetim yaklaşımının temel konuları içerisinde örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamanın yol ve yöntemleri vardır. Örgütlerin, rekabet etme konusunda farklı görüş ve farklı yönetim anlayışları olmasına karşın, stratejik yönetim ve enstrümanlarını uygulayan örgütler, rakiplerine karşı üstün rekabet ve farklılaşma sağladığı, bu alanda yapılmış olan bilimsel çalışmalardan anlaşılma olup, çalışmamıza referans olacaktır (Akgemici, 2010:6-7). Stratejik yönetim, örgüte rekabet avantajlarını nasıl sağlanacağını yolunu gösterir (Berney, Hesterly, 2012:91-92). Stratejik yönetim ve enstrümanları, örgütsel kaynak ve yetenekler geliştirerek, örgüte rekabet üstünlüğü sağlar (Taslak, 2004:154-155). Stratejik yönetim ve enstrümanları, farklı yönetim modellerini uygulayan örgütlere de destekleyici ve yol gösterici bir rol oynar (Clark,1997:418-419). Stratejik yönetim enstrümanlarının örgütlerde uygulanması durumunda, örgütün amaç ve hedefleri gerçekleşecek ve örgütsel başarı sağlanacaktır (Barutcugil,2013:192-193). Stratejik yönetim ve enstrümanları, örgütsel yaratıcılığı, karar verme, problem çözme ve eğitim teknikleri geliştirme, yeni fikirler üretme, performans ölçme ve değerlendirme, yönetim ve denetim sistemi gibi birçok yararları örgüte sağlar (Pearce ve Robison, 2015:263-264).

2. YÖNETİM

Günümüzde yönetim küresel bir kavrama dönüşmüş olup, insanı temel unsur olarak almaktadır. Yönetim, kimi zaman idare, sevk ve idare, kimi zaman kurum, kuruluş, bazen de örgüt anlamında kullanılmaktadır (Genç, 2004:15). İnsan, sosyal hayatın gereği olarak diğer kişilerle olan ilişkilerini, çeşitli konum ve statüdeki davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını sorgular. Her insanın doğasında yönetici ve lider olma arzusu vardır. Hayatımızı, zamanımızı, fikirlerimizi, duygularımızı ve faaliyetlerimizi planlayarak, bunları yönetir ve denetimini sağlarız. Bu sayede kendimizi yönetmiş oluruz. Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için örgüt içerisinde işbirliğini ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade eder (Genç, 2004:15-18). Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapma, insanların işbirliğini sağlama ve onları belli bir amaca doğru yöneltme çabalarının bütünüdür (Özalp, 2012:124-125). Yönetim, bir grup insanın belirlenen amaçlara yöneltme, aralarındaki iş birliğiyle koordinasyonu sağlama gayretlerinin tümünü kapsayan bir süreçtir (Şimşek ve Çelik, 2014:2).

Yönetimin, en küçük örgütten, en büyük örgüte kadar tüm örgütlerde olması gereken ve örgütün amaçlarına daha etkin ve verimli bir biçimde ulaşılması için gerekli bir süreçtir (Tortop ve diğerleri, 1993: 20). Yönetim, en küçük kuruluştan en büyük kuruluşa kadar tüm örgütlerde gerekli olan bir faaliyettir. Örgütler, amaçlarına verimli bir şekilde ulaşmayı hedeflerlerse, yönetimin kontrolünü sağlamak zorundadır. Bu bakımdan yönetim, örgütler açısından büyük bir önem arz etmektedir. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkilemektedir. Toplumların, kendi içerisindeki örgütlerin yönetim model ve anlayışıyla toplumsal kalkınma seviyesi arasında doğrudan bir pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel kaynakların eşgüdümlemesi, başkaları vasıtasıyla iş görme faaliyeti, evrensel bir süreç, eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirme faaliyetidir (Genç, 2004:15-18).

Yönetim, örgütsel ve beşeri kaynakları en uygun biçimde bir araya getirerek, örgütsel hedeflere etkin bir biçimde ulaşma sürecidir. Başka bir ifadeyle yönetim, üretim faktörlerinin, örgütsel hedeflere ulaşmak için verimli bir şekilde eşgüdümlemesidir. Yönetim, kısaca, örgütün var olan kaynaklarının, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için kullanılmasıdır (Rachman ve diğerleri, 1993:154). Örgütlerin tüm çalışanlarının, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için birlikte hareket etmeleri gerekmektedir. Grubun ya

da örgütün hedeflerini gerçekleştirirken başarılı veya başarısız olmak yönetimle ilişkilidir. Üretimi temel alan klasik yaklaşımlar (1887-1927), insanı, yönetim biliminin geçmişinden günümüze kadar temel alan neo klasik yaklaşımlar (1909-1945), örgütü, tümüyle bir organizasyon ve bir bütün olarak temel alan sistem yaklaşımları 1946'dan itibaren günümüzde de görülmektedir (Düren, 2000:6-8; Erdoğan, 2000:19-21).

Yirminci asrın başından, II. Dünya Savaşı'na kadar geçen süreçte, Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, örgütlerde kendi amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Stoney, 2001:28-31). Bu rasyonel yaklaşım, daha sonraki aşamada insan ilişkilerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımın temeli, örgütlerde mal ve hizmet arzına öncelik veren ürün kalite kontrolüdür. Kitlesele üretim sonucunda ürünler, tek pazarlarda rahatlıkla alıcı bulabilmekteydi. Bu çağda amaç, mümkün olduğunca düşük maliyetle fazla miktarda üretim yapmak ve sürümden kâr elde etmektir. Henry Fayol'un (Fayol, 1937:110-113), 1916 yılında kaleme aldığı 'Sınai ve Umumi İşlerde İdare' adlı eserinde ortaya koyduğu beş seviyeli yönetim planlaması ve on dört yönetim ilkesi, 1950'li yıllara kadar kabul edilen ve uygulanan bir yönetim yaklaşımı olmuştur (Öztaş, 2014:73-109). Fayol, yönetimi örgüt amaçlarına ulaşmak için örgütsel işlevlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolü işlevlerinden oluşan bir süreç olarak tanımlamıştır (Şimşek, 2014:4).

1950 ve 1960'lı yıllarda, yönetim biliminde gelişme ve değişimlerin olduğu bir süreç yaşanmıştır. Pazar rekabetinin hızla artması, batılı firmaların, "arza dayalı ekonomiden" müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu "talep ekonomisine" geçişini sağlamıştır (Şengül, 2007:258). Örgütler, farklı pazar taleplerine göre ürün çeşidini sağlamak ve tüketicinin ihtiyacına göre mal üretmek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte "durumsallık yaklaşımı" oldukça etkili olmuştur. 1960'lı yıllar, yönetim yaklaşımlarında pazar anlayışına bakış ve yöntemlerinin gelişmesiyle radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönem haline gelmiştir. Bu süreçte işletmeler, ticari kabiliyetlerini ve yenilikçi faaliyetlerini geliştirme gayreti içinde olmuşlardır. Anketlerle pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitliliğe gitmek bu yenilikler arasındadır. Yine bu sürede bilgi teknolojilerinin ortaya çıkması, pazarlama anlayış ve yöntemlerinin gelişimine oldukça büyük destek sağlamış, hizmet ve üretim sektöründe gelişme ve değişim de görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda müşteriye yönelik örgütsel faaliyetler, pazarlama

anlayışı ve uygulamalarındaki gelişmelerde etkili olmuştur (Baransel, 1993:15-30; Şimşek,2014:98-103).

1970'li yıllar, işletmelerin yönetim uygulamalarında stratejik yönetim kavramı ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Rekabet pazarındaki değişimler, yoğunlaşma, rekabetin baskısı, şirketlerde pazarlama ve yatırım konularında stratejik olan amaçlar geliştirmeyi gerekli kılmıştır. Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütleri pazarlama fonksiyonunun önemini artırarak, ARGE yapılanması ve işletmenin değişen pazar koşullarına uyum sağlamasını geliştirecek yeni uygulamaları ön plana çıkarmıştır. 1980'li yıllar, işletmeler örgütün yönetimine ilişkin anlayış ve uygulamalarının etkisini arttıran üç önemli unsurun temel veri olarak kabul edildiği bir dönem olarak görülmektedir (Düren, 2000:11). Bu temel unsurlar, kısıtlı enerji ve üretim girdilerinin kullanılmasındaki gitgide yükselen baskılar, istikrarsız para ve finans piyasaları olup, yeni dünya düzenine geçiş olarak görülmüştür. Bu bakımdan 1980'li yıllarda örgüt yönetimine ilişkin değişiklikler, işletmeleri insan kaynaklarını daha verimli kullanmalarını sağlamaya yöneltmiş ve bu amaçla Japon yönetim anlayışları örnek alınarak, yönetimde katılımcı anlayış çabaları önem kazanmıştır. 1980'li yıllara etki eden katılımcı yönetim anlayışı, stratejik yönetimle oldukça ilişkilidir. Stratejik yönetimde amaçlanan, örgütün işgörenlerinin amaç ve hedefleriyle işletmenin amaç ve hedeflerinde bütünlük ve kolerasyon olmasını sağlayabilmektir.

3. STRATEJİ

Strateji kelimesi Fransızca bir sözcük olup, Türkçe'ye okunduğu şekliyle geçmiş, ilk defa 1970'lerden başlayarak sosyal bilimler terminolojisinde bir terim olarak kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken 1999:7). Strateji; yöneltme, yönlendirme, gütmeye anlamlarına gelmektedir (Naktiyok,2009:7). Kelimenin kökenine ilişkin çeşitli tanımlar olmasına rağmen, genelde hedef gösterme anlamı taşımaktadır. Askeri örgüt literatüründe halen çok fazla kullanılmasına karşın, günümüzde özel ve kamu sektöründe de kullanılmaya başlamıştır. Strateji, işletme öz kaynaklarının dış çevreyle uyum sağlayan faaliyetlerini ifade eder. İşletmenin politika ve hedeflerini gösteren aksiyonel bir plandır(Mintzberg ve Quin,1996:3).

Strateji kavramı uzun yıllar askeri bir terim olarak da kullanılmıştır. Webster's New International Dictionary'in tanıma göre strateji, savaşta zaferi elde etmek adına askeri gücün savaşın şartlarına en elverişli ve en uygun bir şekilde yerleştirmesi sanatını

ifade eder. 1945'li yılların sonunda ekonomik değişimler sonucunda kaynak ve kapasite artışı, işletmeleri uzun vadeli stratejiler oluşturmak zorunda bırakmış, stratejik yönetim kavramını bir yönetim anlayışı ve modeli olarak kullanmaya yöneltmiştir (Mainardes, 2014:44-46). Strateji, örgütlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesinde yol ve yöntemleri gösterir. Geleneksel anlamda strateji, örgüte yön verme ve pazarda rekabet etme üstünlüğünü oluşturmak için örgüt iç ve dış çevresini sürekli tahlil etmek, örgütsel amaçları belirlemek, amaçları gerçekleştirecek faaliyetleri planlamak ve örgüt kaynaklarını en uygun şekilde kullanmaktır (Drucker, 1946). Kelimenin terim olarak kullanılmasında genel bir anlayış olmamasına rağmen, yapılan tanımlamalarda stratejinin, geleceğe özgü bir gayret ve faaliyet olması konusunda ortak bir anlayış söz konusudur (Dinçer, 1998:19). Strateji, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerini anali ederek, örgütün izleyeceği yolu, amacı ve hedefleri belirler (Dinçer, 1998:78).

Strateji, örgütlerin çevre ve rekabet koşullarında belirlenen amaçlarına ulaşması için örgütçe benimsenmiş ana fikir veya kavram olarak tanımlanır (Tekeli, 1982:26). Strateji, bir örgütün uzun vadede amaçlarının belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için kaynak kullanım yollarının belirlenmesidir (Eren, 1997:30). Strateji, örgütte belirlenmiş amaç ve hedeflerin başarılması için insan ve fiziksel kaynakların bütünü kullanılmasıyla takip edilecek yol ve yöntem olarak ifade edilir (Çevik, 2001:139). Örgütlerde amaçlanan ekonomik ve siyasal politikalar, toplumun talebine ve refahına göre belirlendiği için günümüzde stratejik yönetim alanı: ekonomik, sosyal, idari ve askeri konularını içeren çok yönlü bir disiplin olarak görülmektedir. Strateji, örgütlerin mevcut durumlarıyla ilgili değil, gelecekle ilgili bir kavramdır. Örgüt iç ve dış çevresiyle olan faaliyet ve ilişkileri düzenler (Yüksel, 2002:31-32). Strateji için yapılan tanımlarının ortak nitelikleri, stratejinin geleceğe yönelik ve uzun süreli olmasıdır.

4. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Strateji tanımı çeşitli kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramlar; politika, taktik, program, yöntem ve plandır (Eren, 2000:13-17). Politika ve strateji birbirinden farklı iki kavram olmasına rağmen birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Strateji, bazen zihinsel bir kavramı, bazen yazılı bir belge olan stratejik planı ifade eder (Eren, 2000:17). Strateji, akıl ve mantıklı olmayı yeğler, daha çok örgütlerin çevresiyle ilgilidir ve nereye, nasıl ve neden gitmek istediğimizi açıklar (Jain, 1999:8-12). Örgütün hedef ve misyonunu gerçekleştirmek için yapılan detaylı programlardır (Şimşek, 2014:29).

4.1. Politika ve Strateji

Politika kavram olarak yol, daha önceden tesbit edilmiş hedeflere ulaşmak için yapılmış olan planlardır. Bu bakımdan faaliyetlere ilişkin kurallar bütünü oluşturur. Politika, davranış ve faaliyetin yerine getirilmesinde yol gösterici planıdır (Tosun, 1982:211). Politika, karar vermede ve yol göstermede rehber olarak örgütün yapmayı arzu ettiği stratejik amacının yeterli bilgilerle donatılmış prensiplerini gösterir (Dinçer, 1998:16-20). Strateji, gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizlik ve olumsuzluk durumlar için alınan kararlar bütünüdür. Politika, tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donanımı sağlanmış kararları ve örgütün hedef ve politikalarının tümünü gerçekleştirmenin yollarını ifade eder (Eren, 200:13-14). Bu bağlamda strateji, politikayı da kapsayan genel bir tanım olmaktadır. Açıklamalara bağlı olarak kesin bir ayırım söz konusu olmasa da strateji, politikanın daha üzerinde, planlama ve geleceği görebilmeyle ilgilidir. Strateji ve politika arasında en belirgin fark, politika karar almada düşünceye dayalı bir rehber olmakta, strateji ise bu rehber doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi ve karar alınmasının sağlanmasıdır. Özetle, politikalar, örgütün uygulamasını istediği ilkeleri; strateji ise örgütün, hedef ve ilkelerinin gerçekleştirmesinde kullanılacağı araçları gösterir (Dinçer, 1998: 16).

4.2. Taktik ve Strateji

Taktik, teknik açıdan stratejiden daha fazla ayrıntıyı ortaya koyar. Stratejinin hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için varolan kaynakların dağıtım planının uygun yönetilmesi gerekir. Taktik, bu manada kaynakların dağıtım planı olarak nitelendirilir. Taktik, örgütün kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanmak için değişen koşullara uygun olan kısa dönemli kararlardır (Dinçer, 1998:22). Taktik, yaratıcı ve temel fikirlerden ve bu fikirlerin uygulanmasından oluşmaktadır. Strateji, bir tasarı, bir fikirle ilgili düşünsel bir süreç, taktik ise uygulama ve harekete geçme anlamında bir işlemdir. Taktikler, stratejinin yerine getirilmesinde yardımcı unsurlardır. Yapılan her stratejiyi uygulayabilmek için bir taktik gerekmektedir. Buna bağlı olarak taktik, stratejiyi gerçekleştirmek için bir araçtır.

4.3. Program ve Strateji

Program planlanan faaliyetlerin uygulanma mekânı ve zamanı ile bu faaliyetlerin nasıl ve kim tarafından yapılacağını ayrıntılı olarak belirlenmesidir. Program, belli bir

hedefe ulaşmak için önemli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayacak temel adımların atılmasında yol, sıra, zamanı ve mekanını aynı zamanda bir faaliyetin en ince ayrıntılarını gösterir (Şimşek, 2014:29). Strateji, örgütün hedeflerini gerçekleştirecek tüm faaliyetlerin örgütün hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesini, örgütün kaynakları ve kapasitesinin dış çevreye uyum sağlamasını gösterir (Dinçer, 1998:22). Program ise, daha çok alt kademelerin bunları uygulamasıyla ilişkilidir. Programın diğer bir özelliği, bir kez oluşturulup, uygulanan planlardan meydana gelmesidir. Bu açıdan program, stratejiden ve politikadan ayıran bir özellik olarak görülür.

4.4. Yöntem ve Strateji

Yöntem, kavramsal açıdan politikayla benzer özellikler göstermektedir. Strateji, politikayı uygulamak için detaylı olarak yapılması gereken faaliyetleri gösteren bir hareket tarzıdır (Şimşek, 2014:31). Strateji ve politika temel bir sorunu konu etmesine rağmen, yöntem ve politika stratejinin uygulanması ile ilgilidir. Bu bağlamda politika ve strateji yöntemden daha fazla kapsamlı ve bir takım özellikleri olmasıdır. Bu üç kavramın ortak özelliği, uzun ve sürekliliği ifade ediyor olmasıdır. Yöntem, bir takım problemlerin çözümü için kullanılan örgütsel araçlar olarak çeşitli sorunların çözümünde kullanılan yol ve usullerdir.

4.5. Plan ve Strateji

Plan, bir karar ya da kararlar toplamıdır (Koçel, 1993:60). Strateji, uzun süreli hedeflerle ilgili olan kararlardır. Plan, örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için neyin nasıl yapılması gerektiğini belirten; hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve açıkça yazılı hale getirilmiş belgedir (Eren, 2000:17-18). Plan, örgütün tüm çevresiyle ilgilidir. Buna bağlı olarak plan, genel anlamda strateji, yöntem, politika ve taktik gibi tüm kavramları kapsamaktadır. Plan, stratejinin uygulanmasıdır; strateji, açık bir vizyon, planlanmış faaliyet, yol, yöntem ve belirlenmiş amaçlardan oluşup (Çevik, 2001:319-321), örgütün dış çevresindeki faaliyetleriyle ilişkilidir (Jain,1999:12-15).

5. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim kavramının ortaya çıkışı 1970'li ve 1980'li yıllara kadar gitmektedir. Stratejik kavram ve kapsamı üzerinde üzerinde ortak bir görüşün olmadığı birçok tanımlar yapılmıştır (Yüksel, 2002:31-34). O yıllarda stratejik yönetim konusunda

kesin yargılar henüz oluşmamakla birlikte, stratejik yönetim, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayacağı amaçları, hedefleri, araçları ve ilişkileri düzenleyen ve işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmasını sağlayan kavram olarak ifade edilmiştir. Strateji, örgüt performansı üzerinde oldukça etkilidir. İyi bir stratejiyi uygulayan örgütün, rakiplerine göre çok daha fazla performans ve üstünlük sağlayacakları fikri ortaya çıkmıştır (Hatten ve Cooper,1978:592-610). Peter Drucker stratejik yönetimi, “bir işin misyonunu başından sonuna kadar düşünebilmek ve *işimiz nedir, ne olmalıdır?* sorularının belirlenen hedefler kapsamında, istenen sonuçları vermesini sağlamaktır.” şeklinde ifade etmiştir (Drucker, 1999:15-20). Örgütlerde stratejik yönetim için alınan kararlar, temelde yönetim fonksiyonlarından daha önceliklidir. Stratejik yönetim, örgütün hedeflerini belirlerken neyi yapması ve nereye gitmesi konusunda alınacak kararların tespitini yaparak, bu kararları gerçekleştirilmesiyle ilgilidir (Howe, 1993:27). Stratejik yönetim, neden sonuç ilişkisine dayanan örgütün yönetim fonksiyonlarından biridir. Stratejik yönetim temelde bir planlama sürecidir. Stratejik yönetimi, klasik yönetim ve planlama sürecinden ayıran özellik stratejiyi içerisinde barındırmasıdır (Şentürk, 2005:23). Günümüzde her tür örgütün, başarılı olabilmesi için stratejik olarak yönetilmesi gerekir (Güçlü, 2003:5). Hangi tür örgüt olursa olsun, bütün örgütler genelde rekabetçi bir koşulda varlıklarını sürdürmeyi amaçlar (Şimşek, 2009:16).

Örgütler, stratejik amaçlarını tespit etmeden önce örgütün, öncelikle yapması gereken bir takım görevleri vardır. Örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesi için örgütün hangi faaliyetleri yapması gerektiği belirlenmelidir. İkinci süreçte örgütün, orta dönemde neleri gerçekleştirmeyi amaçladığının kararını vermesi gereklidir. Üçüncü olarak yapılması gereken, örgütün faaliyetlerinin dış çevreyle uyum sağlayıp sağlamadığı, uyumlu değilse, uyum sağlayacak duruma getirilmesidir. Bu soruların doğru ve net olarak cevaplandırılması, belirlenecek amaçların da başarıya ulaşmasını sağlayacaktır (DPT, 2006: 33). Söz konusu bu süreçlerden sonra örgütün, stratejik amaçlarının kesinleştirilmesi gerekir. Stratejik amaçları tespit etmek için örgütün göz önünde bulundurması gerekli olan hususlar:

- Stratejik amaçlar örgütünün diğer amaçlarıyla uyumlu olmalı,
- Stratejik amaçlar, örgütün amaçlarını engeleyici durumunda olmamalı,
- Stratejik amaçlar objektif bir biçimde belirlenmeli,

- Örgüt, stratejik amaçları tespit ederken mevcut olanaklarını, örgüt içi ve örgüt dışı unsurları göz önüne almalı,
- Örgütce belirlenmiş stratejik amaçlar objektif ve ölçülebilir olmalıdır (Yüksel, 2002: 31-41).

5.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, birçok yönetim modelinin özelliklerini kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetime özgü özellikler söz konusudur. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden farklı kılan hususlar şunlardır (Dinçer, 1998:17-38); Üzün, 2000:3):

1. Stratejik yönetim, işletmenin vizyonuna yönelik olup, sadece üst yönetimin bir faaliyeti değildir,
2. Geleceğe yönelik hedefleri gerçekleştirmek için nelerin nasıl yapılması gerektiğini belirler,
3. Stratejik yönetim, çevreye dayalı bir sistemi gerekli gördüğünden dolayı işletmeler için açık bir sistem ve yakından izlenmesi gereken bir faktördür,
4. Stratejik yönetimde işletmelerin hedeflerine ulaşmak için var olan kaynakları en verimli şekilde uygulamasıdır (Dinçer, 1998:18),
5. Stratejik yönetim, en alt birimler dâhil olmak üzere çalışanların tümünün faaliyete dâhil edilmesidir,
6. Stratejik yönetim, müşterilerin menfaatlerini ön planda tutan bir sosyal sorumluluk anlayışıdır,
7. Stratejik yönetimin tesbit ettiği amaçlar, almış olduğu kararlar ve örgütsel faaliyetlerin en alt düzeyden en üst düzeye kadar olan işgörenlerin hareket noktasını oluşturur.

5.2. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, riskli ve değişen pazarlarda işletmelere belirli avantajlar kazandırmaktadır. Stratejik yönetim, örgütsel dönüşüm yol ve yöntemlerini ortaya koyar (Nutt & Backoff, 1993:306-308). Stratejik yönetim, örgüte içinde bulunduğu çevreyi tanıyabilme ve geleceğe yönelik faaliyetlerinin ne gibi sonuçlar doğuracağını tahmin

etmelerine imkân sağlamaktadır. Bu sayede işletmelere pazara uyum sağlayabilmeleri için önceden hazırlık yapma imkânı doğmaktadır. Böylece örgütler, riskleri ve fırsatları görme imkânına sahip olurlar. Örgütler, stratejik yönetimle örgütün organizasyon yapısını oluşturarak her bölümünün faaliyet alanını ortak hedefler doğrultusunda belirler. Bu bağlamda örgütler, faaliyet alanını ortak amaç ve hedefler doğrultusunda belirlerler. Böylece alt birimleri dâhil, tüm bölümlerinin farklı farklı hedeflere yönelmesine engel olunur. Stratejik yönetimin uygulanmaması durumunda işletmenin, bölümleri zamanla kendi amaçlarına yönelecek, ortak amacı gerçekleştirme stratejilerini yitireceklerdir. Stratejik yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak olan kararların uygulanmasını gerçekleştirecek yönetsel faaliyetlerin tümüyle ilişkili olan bir fonksiyonel bir faaliyet olarak görülür (Çevik, 2001:138-140). Stratejik yönetimi önemli kılan özellikler:

- İşletmelere değişen fırsatları değerlendirmeleri için olanak sağlar,
- Hedefleri net olarak belirler, örgütsel başarıyı, örgütlerin varlıklarını ve gelişimini sağlar (Caulson-Thomas,1992:81-89),
- Yöneticilere süreç faaliyetleri konusunda destek sağlar,
- Örgütün organizasyon yapı ve işleyişine, kaynakların dağıtımına ve diğer tüm faaliyetlerin gelişmesine imkân sağlar,
- Örgütsel kararların birleştirmesi ve bütünlüğünü, örgütsel amaçların belirlenmesi ve gerçekleşmesini sağlar (MintzberQuin,1996:26).

5.3. Stratejik Yönetimin Unsurları

Stratejik yönetimin temel unsurları: örgütün üst yöneticileri, misyonu, amaçları, iç ve dış çevresel kaynaklarından oluşur (Üzün, 2000:11). Stratejik yönetimin başarısı, daha çok tepe yönetimin alacağı etkin, dinamik stratejik kararlara bağlı olup; doğru radikal kararların alınması ve uygulanmasıyla sağlanır (Dean&Sharfman,1996:372-374).

5.3.1. Üst Yöneticiler

Stratejik yönetimde en temel unsur üst yöneticileridir. İyi bir yöneticide kendini ve zamanı yönetebilme ve liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. Stratejik yönetim, örgütlerin üst yönetimini öncelikli bir unsur olarak; örgütü de açık bir sistem olarak görür. Üst yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder (Dinçer, 1998:34-40). Üst

yöneticiler, analiz etme, bilgi edinme ve sonuca varma görevlerini yerine getirmede iyi bir koordinatör olmalıdır.

5.3.2. Örgütün Amaçları ve Misyonu

Örgütün misyonu, diğer firmalardan ayıran en temel özelliktir. İşletmeler, “nasıl bir firmayız?” ve “neden bu işi yapıyoruz?” sorularının cevabını ararlar. Bu cevap, örgütlerin gerçekleştireceği amaçları belirler. Misyon ve amaçların belirlenmesi eşgüdümleme sürecinde de etkili olacaktır. Misyon, stratejik yönetim sürecindeki faaliyetleri yöneten etkin bir rehber, örgütsel faaliyetleri koordinasyonunu sağlayan önemli bir enstrümandır. Misyon, örgütün dünya görüşlerini, örgüt kültürünü, geleceye dönük perspektiflerini orta koyan paradigmalardır (Barca, 2002:19-21).

5.3.3. Örgütün Kaynakları

İşletmenin sahip olduğu kaynaklar stratejik yönetimin en önemli öğelerinden biridir. İşletmeler, var olan kaynakların en verimli şekilde dağıtımının sağlanmasını ve süreç bileşenlerine uygulanmasını sağlamalıdır.

5.3.4. Örgütün Dış Çevresi

Dış çevre sürekli değişen bir faktördür. İşletmelerin stratejik yönetim uygulamalarında aldığı kararlar örgütün temel hedeflerini oluştururlar (Üzün, 2000: 11).

6. STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Örgüt stratejisi, örgütün yanıtını kolaylıkla ortaya koyabilecek bir sorunundan çözümü daha karmaşık olan sorunlara kadar geniş bir merhalede yer alır. Bu iki merhale arasında farklı stratejiler geliştirilebilir (Eren, 2000:18). Stratejik yönetim yaklaşımlarını Ackoff, reaktif, inaktif, preaktif ve proaktif yaklaşımlar olarak sınıflandırmıştır (Ackoff, 1997:428-429). Stratejik yönetim, örgütün varlığını devam etmesi için değişen çevresel şartlara karşı uyum sağlayan sistemdir. Bu sistemin anlayışına özgü iki yaklaşım bulunmaktadır. En çok kabul gören yaklaşım, reaktif (uyumlu) ve proaktif (düzenleyici) yaklaşımdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 80).

Örgütsel stratejilerin geliştirilmesinde örgütün tüm yöneticileri, sezinleyiş ve tercübeye dayalı yönetim yaklaşımından, sorunların çıkış nedenlerinin sistematik analizi kadar, birçok değişik yaklaşım kullanılabilir, strateji geliştirilirken birçok yaklaşımla karşılaşabilirler. Stratejiyi geliştirilmede yaklaşım hangisi olursa olsun, örgütte en uygun

stratejinin seçilmesi ve uygulanması gereklidir. Zira stratejik yönetimin başarılı olması için uygun bir strateji geliştirme yaklaşımını örgüte uygulamak gerekir. Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabilecek önemli strateji yaklaşımları şunlardır (Dinçer, 1998: 42):

a) Bütünleşik planlama yaklaşımı: Stratejik sorunların çözümü sistemli olarak analiz yapmaya dayanır ve sorunların çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında, öncelikle örgütün stratejik planları hazırlanır. Örgütsel misyon ve vizyon, uzun dönemli politikalar, planlar amaçlar ve stratejiler belirlenir. Bu bağlamda örgütün alt kademelerine ait politika ve amaçlar belirlenip: programın hedefleri, taktik ve kararları uygulamaya konulur.

b) Uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı: Geniş bir perspektifle örgütün stratejisini oluşturacak ilkeler öncelikli olarak oluşturulur. Bu ilkeler, mevcut ve muhtemel sorunları çözmeye yönelik olmalıdır. Sorunların çözümünde atılacak adımlar, sorunların çözümünü merhale merhale geliştirilip, en uygun çözüme ulaşıncaya kadar devam edilir. Her merhalede örgütün mevcut durumuyla olması arzu edilen durum arasındaki farklılıklar belirlenir, varsa, farklılıklar ortadan kaldırılır. Karar verilen strateji, uygulanabilecekse uygulamaya geçilir. Aksi durum söz konusuysa amaçlar ve stratejiler yeniden belirlenir.

c) Sezgi yaklaşımı: Yönetici bütünüyle kendi sezgilerine göre hareket eder. Yöneticilerce alınan kararların uygulanabilirliği örgütün tüm iş örenlerince doğru ve tam olarak anlaşılmasına bağlıdır.

d) Stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı: Bu yaklaşım, örgütü başarıya götürecekt stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre örgütte, bölümlerde ve alt birimlerde riskli unsurlar belirlenir, örgütün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. Örgütü güçlendirecek çalışmalara ağırlık verilir veyahut örgütte zayıf olan birim ve süreçlerde sorunların olmaması için çaba gösterilir.

e) Uygun faaliyet alanı seçme yaklaşımı: Geçmişte kullanılan bir yaklaşımdır. Örgütte faaliyet yapmak için uygun yerlerin seçimine dayanır. Tüketici ihtiyaçları belirlenip, örgütün bu ihtiyaçları karşılayabilecek faaliyetleri yapmasıdır. Bu yaklaşım, üretim yapma hususunda yoğunlaştığı için pazarda rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına da öncelikli olarak önem verir. Bu yaklaşımın stratejik faktör yaklaşımına benzer yönleri olduğu görülmektedir.

f) Taklit yaklaşımı: Örgütlerde çok uygulanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, rakip örgütlerin başarısında ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde yürüttüğü faaliyetler izlenir ve bu faaliyetler kendi örgütlerinde uygulanır. Yöneticiler, doğrudan diğer örgütleri izleyip taklit ederek, ne yapmaları gerektiği konusunda karar verirler.

7. SONUÇ

Günümüzde tüzel ve gerçek işletmeler ve kamu örgütleri ortaya çıkardıkları ürün ve hizmetlerde kalite ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Bu amaçla değişim ve gelişmeyi hedefleyen yenilikçi anlayışlar örgütlerce uygulanmaktadır. Bu yaklaşımlardan en önemlisi stratejik yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim anlayışıyla örgütler, uzun dönemli stratejiler geliştirip, hedeflere ulaşmayı amaçlar. Örgütler, bir vizyon oluşturur ve hedeflerini belirlerler. Örgütler, stratejilerini oluştururken sürekli değişmekte olan çevresel koşullara bağlı olarak bir yön tespit ederler. Stratejilerini bu koşullara göre belirleyen örgütler, hedeflerini de bu doğrultuda gerçekleştirmeyi amaçlar. Bir stratejiye sahip olmayan örgütler gelecekte belirsizlik yaşayabilirler. Örgüt, gelecek için herhangi bir strateji geliştirep, stratejinin gerektirdiği enstrümanları ortaya koymamışsa, örgüt var olan kaynakları da etkili bir şekilde kullanamayacak, amaçlarına ulaşma konusunda başarısızlık yaşayacaktır. Örgütlerde stratejik yönetim ve enstrümanları, örgütün iç ve dış çevresiyle olan uyumunu sağlar. Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütün çevresel değişimlere karşı duyarlı ve uyumlu bir örgütsel yapı oluşturmasıdır. Stratejik yönetimde temel olan unsur, beklenmedik sorunlarının üstesinden gelerek örgütsel başarıyı elde etmektir.

Örgütlerin kulanmış oldukları stratejik yönetim enstrümanları ve etkileri örgütlere göre farklılık göstermektedir. Stratejik enstrümanlar, sistem bütünlüğü içerisinde kullanılmalıdır. Stratejik yönetimde uygulanacak enstrümanlar, pazara ve dış çevre koşullarına ve zamanın akışına göre radikal bir şekilde revize edilmelidir. Literatür araştırmalarında stratejik yönetim enstrümanlarının kullanım ve etkileriyle ilgili yapılmış farklı araştırmalar bulunmaktadır (Wright, 2013:92125). Bu araştırmalar, bu çalışmamda ortaya koyduğum görüş ve düşüncelerimi desteklemektedir. Örgütler, hangi stratejik yönetim enstrümanını kullanmanın daha uygun olacağını iyi analiz etmelidir (Özalp, 2012:123-135). Stratejik yönetim enstrümanlarının örgütlerde uygulanması, örgütsel amaç ve hedeflerin uyum içerisinde olma başarısını sağlar (Barutcuğil, 2013:192-193). Stratejik yönetim enstrümanları problem çözme, eğitim teknikleri

geliştirme, örgütsel yaratıcılığı, karar verme, yeni fikirler üretme, performans ölçme ve değerlendirme, yönetim ve sistemleri oluşturma, insan kaynakları seçim ve değerlendirme ve benzeri birçok yararları örgütlere sağlar (Pearce ve Robinson, 2015:263-264).

Özel sektör, stratejik yönetim enstrümanlarının tümünü kullanarak, pozitif başarıyı sağlayabilir, fakat Türk kamu yönetim sistemi bu enstrümanları kullanamaz, bu enstrümanları kulansa da özel sektör kadar başarıyı sağlayamaz. Kamu sektöründe gelecek hakkındaki belirsizlik, iş görenlerin motivasyonun az olması, insan kaynaklarının seçim ve atamaları liyakat esasına göre yapılmayıp, politik tercihlere göre yapıldığı sürece örgütsel başarı sağlanamaz. Bu nedenle kamu örgütlerinde çalışanların, motivasyonu ve aidiyet duyguları azalır, kariyer platosuyla karşılaşması kaçınılmazdır. Özel sektör örgütlerinde kar ve karı maksimize etmek temel amaçtır ve kar, yönetimin mali kontrol enstrümanı olarak kullanılır. Kamu örgütlerinde stratejik yönetim enstrümanlarını kullanmak oldukça zordur (Nutt&Backoff, 1992:15-20). Kamu örgütlerinin temel amacı hizmettir, karar merci siyasal erktir. Serbest piyasa koşullarına göre faaliyette bulunan özel sektör kuruluşlarının aksine, mali kaynakların kıt olduğu, halkın baskısı, siyasi baskılar, liyakat yerine politik tercihlerle yapılan atamaların olduğu bir alanda, manevra kabiliyeti yetersiz olan Türk kamu yönetmi, stratejik yönetim enstrümanlarını kullanamamaktadır (Sobacı,2008;117). Reformist, evrensel değerlere, bilgi beceri ve yeteneğe dayalı liyakat sistemine sahip güçlü siyasi bir iradenin, kamu yönetiminde stratejik yönetim enstrümanlarının uygulaması durumunda, Türk kamu yönetiminde radikal bir değişim sağlanacaktır. Bu değişim, evrensel değerlerde ileri bir demokrasi, insan hakları ve özgürlükler ve halkın katılımının olduğu kamu yönetim sistemini oluşturacaktır. Bu sistem, Cumhurbaşkanlığı Yönetim Sistemiyle uyum sağlayıp, onu güçlendirecektir. Türkiye, sosyal gelişmeyi ve ekonomik büyümeyi sağlayıp, böylece “2023 yılı hedeflerine” ulaşacaktır.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R. L. (1997), "Systems, messes and interactive planning". In Trist, E., Emery, F., and Murray, H. (eds.), *The Societal Engagement of Social Science, Vol. III*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, pp. 417-438.
- Akgemici, T. (2013), "Stratejik Yönetim", Ankara: GaziKitabevi.
- Baransel, A. (1993), "Çağdaş Düşünce Sisteminin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri", Avcıol Matbaası: İstanbul.
- Barca, M. (2002), "Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği, Modern Yönetim Yaklaşımları", Ed. İ. Dalay-R. Coşkun, Beta Yay.: İstanbul.
- Barney, J. B., Hesterly, W.S. (2012), "Strategic Management and Competitive Advantage", (6th Edition), United Kingdom: Pearson.
- Barutcugil, İ. (2013), "Stratejik Yönetim", 1.b. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.
- Bayülken, N. (1999), "Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Brown, S. (2000), "Manufacturing The Future-Strategic Resonance For Enlightered Manufacturing", Pearson Education Limited: London.
- Can, H. (2001). "Yönetim Bilimi ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon", Nobel Yayın- Dağıtım: Ankara.
- Caulson-Thomas, C. (1992), "Strategic Vision or Strategic Con? Rhetoric or Reality?", *Long Range Plannig*, 25(1), 109-117.
- Clark, D. N. (1997), "Strategic Management Tool Usage: a Comparative Study", *Strategic Change*, 6(7), 417-427.
- Çevik, H. (2001), "Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları", Seçkin Kitabevi: Ankara.
- Diñçer, Ö. (1998), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Timaş Matbaası: İstanbul.
- DPT, (2006), "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu", Ankara.
- Drucker, P. (1999), "21.Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları", (Çev: İ.Bahçivangil), Epsilon Yayıncılık: İstanbul.
- Drucker, P. (1946), "Concepts of The Corporations", The John Day Company: New York.
- Düren, Z. (2000), "2000'li Yıllarda Yönetim", Alfa Yayınları: İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000), "Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği", Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Eren, E. (2000), "İşletmelerde Stratejik Planlama", Beta Basım Yayıncılık: İstanbul.
- Eren, E. (1997), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Der Yayınları: İstanbul.
- Erkut, H. G. ve Ülegin, F. (1997), "Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği", İrfan Yayıncılık: İstanbul.
- Fahey, L., Randall, R. (1994), "The Portable Mba in Strategy", J. Wiley Inc.: New York.
- Fayol, H. (1937). "The Administrative Theory in The State". İçinde. *Papers on The Science of Administration*. Gulick, L.H. ve Urwick, L. F. (Eds.). Institute of Public Administration: New York, 101-114.
- Genç, N. (2004), "Yönetim ve Oganizasyon", Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Güçlü, N. (2003), "Stratejik Yönetim", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-65.
- Gümüş, M. (1995), "Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar", Alfa Yayınları: İstanbul.

- Hatiboğlu, Z. (1986), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", İrfan Yayıncılık: İstanbul.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E., Cooper, A. C. (1978), "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971", *Academy of Management Journal*, 21(4): 592-610.
- Howe, S. (1993), "Corporate Strategy", The Mcmillan Press: Hongkong.
- Jain, S. C. (1999), "Marketing Plannig and Strategy", (6th Edition). South-Western College Publishing: Cincinnati, Ohio.
- Jauch, L. ve Glueck, W. (1989), "Strategic Management and Business Policy", McGraw Com: New York.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2013), "Hbr's 10 Must Reads, On Strategy", Harvard Business School Publishing, 2011, Strateji, Optimist Yayın No: 341, Çev: Melis İnan, İstanbul.
- Karaman, T. Z. (2000), "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", *Türk İdare Dergisi*, 72(426), 5-42.
- Koçel, T. (1993), "İşletme Yöneticiliği", (4. Baskı). Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Mainardes, E.W. and Ferraira J. J. Raposo, L. M. (2014), "Strategy and Strategic Manegement Concepts: Are They Recognised By Management Students?", *Business Administation and Management*, 17(1), 43-61.
- Mintzberg, H., Lampell, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (1996), "The Strategy Process: Concept, Contexts Cases", Prentice Hall Inc: New Jersey.
- Nutt, P.C., Backoff, R. W. (1992), "Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders", (1st edition). Jossey-Bass: San Fransisco.
- Özalp, İ., Besler, S., Oruç, İ. (2012), "İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 123-135.
- Öztaş, N., (2014), "Yönetim", Otorite Yayınları: Ankara.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., (2015), "Stratejik Yönetim", 12.b., Çev. Mehmet Barca, Mc. Graw-Hill Irwin, Nobel Yayın: Ankara.
- Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy: Techniqes for Analyzing Industries and Competiters", Free Press: New York.
- Naktiyok, A. (2009), "Stratejik Bilinç", İmaj Yayınevi: Ankara.
- Rachman, J. D., Mescon H. M., Bovee, L. C., Thill, J. V. (1993), "Business Today", McGraw-Hill Inc.: New York.
- Stoney, C. (2001), "Strategic Management or Strategic Taylorism? A Case Study into Change within a UK Local Authority", *International Journal of Public Sector Management*, 14(1), 27-42.
- Sobacı, M. Z. (2008), "Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 103-119.
- Soylu, Ö. (2001), "Strategic Direction and Balanced Scorecard", *Journal of Human Resources*, 4, 28-34.
- Stockport, G. J. (2000), "Developing Skills in Strategic Transformation, *European Journal of İnnovation Management*", 3, 45-52.
- şengöl, R., (2007), "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar". *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 257-273.
- şentürk, H. (2005), "Belediyelerde Stratejik Planlama", (Birinci Baskı). İlke Yayınları: İstanbul.
- şimşek, H. (2009). "Toplam Kalite Yönetimi", Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- şimşek, ř., Çelik, A. (2014), "Yönetim ve Organizasyon", Eğitim Yayınevi: Konya.

- Taslak, S. (2004), "Factors Restricting Success of Strategic Decisions: Evidence From The Turkish Textil Industry", *Eropean Business Review*,16(2): 152-164.
- Tekeli, H. (1982), "Bütünleşik Pazarlamada Stratejik Planlama ve Denetim için Birleşik Sistem Tasarımı (Basılmamış Doçentlik tezi)", İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Tosun, K. (1987), "İşletme Yönetimi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını (No 87): İstanbul.
- Tortop, N. (1993), "İşletme Yönetimi", Fakülteler Matbaası: İstanbul.
- Yüksel, F. (2002), "Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği", *Çağdaş ve Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1),31-41.

PORTER ELMAS MODELİ BOYUTLARININ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN
ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASI STRATEJİLERİNE
ETKİSİ¹

Mehmet SAĞLAM²

Received Date (Başvuru Tarihi): 02/09/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 18/09/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Porter Elmas Model,
Dijital Dönüşüm,
Uluslararası
Pazarlama Karması
Stratejileri

Bu çalışmada Porter Elmas modeli boyutlarının ve dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Veri toplama aracı olarak online ve yüz yüze anket kullanılmıştır. Katılımcılara ulaşmada Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından sağlanan e-mail listeleri kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak yargısal ve kartopu örneklem tercih edilmiş ve 520 katılımcıya ait veri elde edilmiştir. Veri analizlerinde SPSS 21 ve AMOS 21 programları kullanılmış ve araştırma modeline yönelik hipotezler yapısal eşitlik modeliyle test edilmiştir. Çalışma sonucunda Porter elmas modeli boyutlarından firma stratejisi, yapısı ve rekabetin dağıtım ve fiyat, talep koşulları ile ilgili ve destekleyici endüstriler boyutlarının ürün, dağıtım ve fiyat, faktör koşullarının sadece fiyat, şans faktörünün dağıtım ve fiyat, hükümetin ürün, tutundurma, dağıtım ve fiyat stratejileri üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Dijital dönüşümün ürün, tutundurma ve dağıtım stratejileri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

THE EFFECT OF PORTER'S DIAMOND MODEL DIMENSIONS AND DIGITAL
TRANSFORMATION ON INTERNATIONAL MARKETING MIX STRATEGIES

ABSTRACT

Keywords

Porter Diamond Model,
Digital Transformation,
International Marketing Mix
Strategies

In this study, the effects of Porter Diamond model dimensions and digital transformation on international marketing mix strategies were investigated. Online and face-to-face survey was used. Export company email lists provided by the Turkey Exporters Assembly are used in reaching participants. Judgemental and snowball sampling was preferred and data for 520 participants were obtained. SPSS 21 and AMOS 21 were used for data analysis and hypothesis were analyzed with structural equation model. In the result of the study, it has been determined that firm strategy, structure and rivalry has an effect on distribution and price, demand conditions and related and supporting industries have an effect on product, place and price, factor conditions have an effect on price, chance has an effect on place and price and government has and effect on all strategies. Also, the results has been that digital transformation has an effect on product, promotion and place strategies.

Citation: Sağlam, M., (2020), Porter Elmas Modeli Boyutlarının ve Dijital Dönüşümün Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerine Etkisi, ARHUSS, (2020), 3(2):315-349.

¹ Bu makale, Mehmet SAĞLAM'ın 2019 yılında tamamlanan "Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerinin ve Porter'in Elmas Modeli Boyutlarının İhracatçı Firmaların Performanslarıyla İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

²Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme, msaglam@ticaret.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1909-4284

1. GİRİŞ

Uluslararası pazara katılmada daha az yatırım, iş gücü ve finans kaynağı gerektirmesi ve daha düşük finansal risk içermesi nedeniyle uluslararası pazarlara giriş yollarından en yaygın olanı ihracattır. Bu pazarlarda başarıya ulaşma ve uygun pazarlama karması stratejilerinin geliştirilmesinde, faaliyetler açısından eksikliklerin gözden geçirilmesi, yerel koşullar açısından içsel ve dışsal faktörlerin etkisinin değerlendirilmesi, rekabet gücünün kullanılması ve dijital dönüşümü gerçekleştirme çabaları önemli olmaktadır. Güçlendirme; astların işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkiden ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2008:38).

Firmaların, uluslararası pazara yönelik uygun stratejiler belirlemesi için rekabet açısından iç ve dış çevre unsurları hakkında bilgi sahibi olması, tüm iş süreçlerinde dönüşümü gerçekleştirme çabaları pazarda başarı şansını artıracaktır.

Porter, bir firmanın pazarlama stratejisinin, ulusal sınırlardaki rekabet üstünlüğünü etkileyen yerel değişkenlerden etkilendiğini belirtmiş ve bu değişkenleri yerel koşullar açısından firma stratejisi, yapısı ve rekabet, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, faktör koşulları, hükümet ve şans faktörleri olarak ifade etmiştir (Porter, 1990: 22). İhracat firmalarının uluslararası pazarda avantajlı konumda yer alması için yerel koşullar önemli olmakta ve rekabet uluslararası olsa da rekabet avantajının kaynağı yerel koşullardan geçmektedir. Uluslararası pazarda başarılı olmak isteyen ihracatçı firmalar yerel rekabet gücü ve avantajından hareket etmelidir.

Dijital teknolojilerdeki gelişmelerin pazarlamaya etkisi, ürün ve hizmetlerin doğasını değiştirerek üstel bir hızda ilerlemeye devam etmektedir (Yoo, Henfridsson ve Lyytinen, 2010). Yaşanan hızlı değişim ve gelişim sürecinde dijital teknolojilerin benimsenmesiyle firmalar hızla dönüşmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, firmaların uluslararası pazara yönelik pazarlama karması stratejileri geliştirmelerinde, yerel koşullar açısından rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakları kullanmaları, dijital dönüşüm uygulamalarına ve dijital teknolojilerine yer vermeleri önemli rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bu kapsamda hazırlanan çalışma, ihracatçı firmaların rekabetçi bir dünya ekonomisinde başarılı olma potansiyelini ifade eden Porter elmas modeli boyutlarının ve dijital çağ olarak adlandırılan yeni dönemde, hızlı şekilde değişen ve gelişen dijital dönüşümü gerçekleştirmenin, uluslararası pazara yönelik pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

2. PORTER ELMAS MODELİ BOYUTLARI TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Bir firmanın uluslararası düzeyde rekabet edebilmesi için sahip olduğu yeteneklerin stratejik bir değere sahip olması gerekir (De Haan, Voordijk ve Joosten, 2002). Uluslararası pazarda rekabet gücünün kaynağı, ulusal faktörlerden geçmektedir ve yüksek rekabet gücü önemli derecede yerleştirilen süreçlerin yaratılması ve devamlılığının sağlanmasıyla mümkün olmaktadır (Porter, 1998: 155).

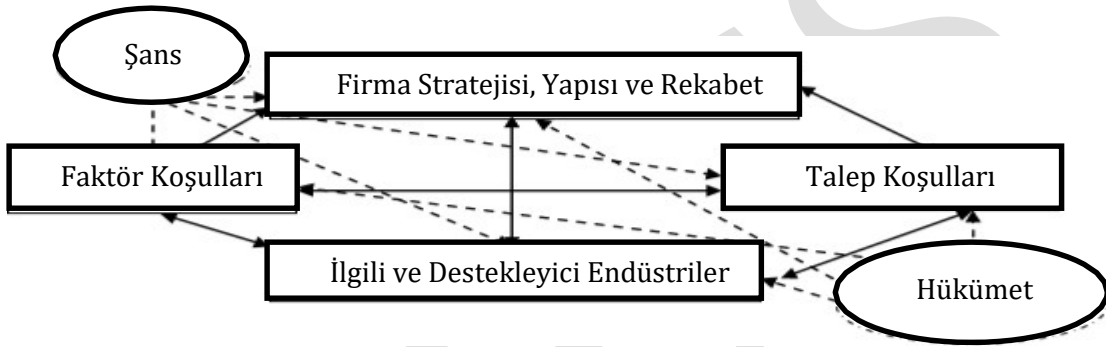
Porter (1990), rekabetçiliği, firma, endüstri ve ulusal düzeyde tanımlamıştır. Bu çalışmada yer alan Porter Elmas Modeli ulusların rekabetçiliğini açıklamak için kullanılırken, ulusal rekabetçilik üretkenliğe dayandırılmış ve kaynakların birim başına ekonomik çıktıyı maksimize etme yeteneği olarak ifade edilmiştir.

Porter, firmaların rekabetçi yaklaşımını ulusların rekabet üstünlükleri temelinde değerlendirerek, bir ulusun firmalarını ve endüstrilerini küresel pazarlarda rekabetçi hale getiren unsurları belirlemiş ve uluslararası rekabetin yeni bir paradigmasını önermiştir. Porter, rekabetçiliğin ulusal düzeydeki anlamının verimlilik olduğunu ve rekabette temel birimin belirli endüstriler düzeyinde olması gerektiğini savunmaktadır. Rekabet avantajı kaynakları endüstriye özgü özelliklerdir ve firmalar ve hükümetler, uluslararası başarıya ulaşmada ve belirlenen rekabet stratejisini yerine getirmekte belirli bir role sahiptir (Porter, 1990).

Porter (1990) elmas modeli adını verdiği ulusal düzeyde rekabet gücünü ölçmeye yönelik 4 yıl süren ve 30 kişilik ekiple yürüttüğü, farklı endüstrileri kapsayan 10 ülkenin yer aldığı çalışmasında, coğrafi konum ve uluslararası rekabetçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Belli uluslarda yer alan firmaların başarısını belirleyen unsurun ne olduğu sorusunu cevaplamaya çalışmıştır (Ingham, 1995). Çalışma kapsamında yer alan ülkeler ABD, Almanya, Birleşik Krallık, Danimarka, İsveç, İsviçre, İtalya, Japonya, Kore ve Singapur'dur. ABD, Almanya ve Japonya sanayileşme ülkeler olmaları, Asya ülkeleri sanayileşme çabalarıyla dikkat çekmeleri, İsveç ve İsviçre uluslararası ticarete önemli bir yere sahip olmaları ve diğer ülkeler ise devlet politikaları, coğrafik, sosyal ve bölgesel

yapılar itibariyle farklı özelliklere sahip olmaları nedeniyle çalışmaya dahil edilmiştir. Bu ülkelerin toplam dünya ihracatındaki payı yaklaşık %50'dir (Porter, 1990: 2).

Porter, çalışma sonucunda, modelde yer alan boyutların kendi kendini destekleyen ve güçlendirici faktörlerin bir sistemi olarak bütünlük içinde çalışması gerektiğine inandığı uluslararası düzeyde rekabetçi firmaların ortaya çıkmasını ve bu firmaların performans devamlılığını etkileyen kapsamlı bir 'elmas' modeli oluşturmuştur. Ulusal firmaların uluslararası başarılarını kolaylaştırmak için göz önünde bulundurması gereken dört temel boyut açıklamıştır (Meshal, 1997: 78; Porter, 1990: 124-128).



Şekil 1. Porter Elmas Modeli Boyutları

Kaynak: Porter, 1990.

Porter (1990) oluşturduğu modelde, uluslararası rekabette ulusun rekabet avantajının faktör koşulları, firma stratejisi ve rekabeti, ilgili ve destekleyici endüstriler ve talep koşulları olmak üzere rekabeti belirleyici dört boyutun yanı sıra, hükümetin oynadığı rolleri ve bu boyutların işleyişini etkileyen faktörler olarak şans faktörünü dahil etmiştir. Porter, modelde yer alan tüm unsurların etkileşime girdiği ve birbirini güçlendirdiği dinamik bir sistem olarak oluşturulan dört boyutun belirgin şekli nedeniyle modele elmas modeli adını vermiştir. Elmas, birbirini takviye eden bir sistem olduğundan, bir boyutun etkileri diğer boyutların durumuna bağlıdır. Başka bir deyişle, bir endüstride olumlu bir rekabet gücü belirleyici boyutuna sahip olmak, diğer belirleyici boyutlara cevap vermek için oluşturulamazsa, firmalara rekabet avantajı sağlamayacaktır. Bir belirleyicideki avantajlar, diğer belirleyiciler üzerinde olumlu bir etki yaratabilir veya olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Firmaların ve ulusların, elmas modelinde yer alan boyutlar açısından en üstün olduğu bir endüstride başarılı olma olasılıkları daha yüksektir (Kincaid, 2005: 14).

Modelde yer alan her bir boyutun etkileşimi, bir ülkedeki rekabetçi güçlerin, altyapının ve kaynakların yalnızca tek bir endüstriden ziyade dünya pazarlarındaki

rekabet gücünü belirlediğini ortaya koymaktadır (Porter, 1990: 77). Model, bir ülkedeki belirli bir endüstrinin rekabet gücünü analiz etmek için mükemmel bir çerçeve oluşturmaktadır (Jin ve Moon, 2006) ve stratejik yönetim ile uluslararası ekonomi arasında bir köprü olarak kabul edilmektedir (Grant, 1991). Modelde yer alan boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

2.1. Faktör Koşulları

Faktör koşulları, belirli bir endüstride rekabet etmek için gerekli olan üretim ve altyapı faktörleridir ve bir ülkenin üretim faktöründeki konumunu ifade etmektedir. Ülkeler farklı miktarlarda faktörlerle donatılmışlardır ve ülkelerin gelişiminin ilk evrelerinde avantaj sağlayabilecek üretim faktörleri iş gücü ve doğal kaynaklardır (Barragan, 2005: 39). Porter, tiplerine göre temel ve gelişmiş faktörler ve niteliklerine göre genel ve özel faktörler olmak üzere faktör koşullarını ikiye ayırmıştır. Genel olarak, gelişmiş ve özel faktörlerin daha fazla rekabet avantajı kaynağı sağlayacağı düşünülmektedir (Porter 1990: 74-78; Kincaid, 2005: 15).

Rekabet avantajı için en önemli faktörler, gelişmiş ve özel faktörlerdir. Örneğin, doğal kaynaklar ve ucuz işgücü, sonsuza dek sürdürülebilir nitelikte olmamaları nedeniyle, rekabet avantajı yaratırken etkili faktörler değildir. Benzer şekilde, genel faktörlere kıyasla, özel faktörler, daha az erişilebilir nitelikte olmaları nedeniyle rekabet avantajı elde etmede daha yararlıdır (Astarlıoğlu, 2013).

2.2. Talep Koşulları

Talep koşulları, yurt içi pazarda yer alan alıcıların belirli bir endüstrideki kalite, fiyat ve hizmetler ile ilgili gereksinimlerini esas alan baskılardır. Bu baskılar, faaliyet gösterilen endüstriyi gelecekteki aşamalarda uluslararası rekabet etme yönünde hazırlayacaktır. Örneğin, Japon otomobil alıcıları, yüksek kalite standartlarına göre Japon otomobil üreticilerini baskı altına alarak ürünlerini, süreçlerini ve uygulamalarını iyileştirmeye zorlamıştır ve bu durum tüm endüstriyi uluslararası rekabet için hazırlamıştır (Barragan, 2005: 47). Rekabetçiliği artırmak için talep koşulları firmalara çeşitli derecelerde baskı yapabilir. Talep koşullarına firmaların vereceği tepkiler, yenilikçi ürünler üretilmesi, kalitenin geliştirilmesi ve maliyetin düşürülmesidir (Jobs, 2006: 43).

Porter (1990), yurt içi pazar talep gereksinimlerinin uluslararası talebe uygun olması halinde rekabet avantajı elde edileceğini ifade etmektedir (Wang, 2010: 55).

Ulusal pazardaki gelişmiş ürünlerin alıcılarının üründe hangi seçeneklerin mevcut olduğuna ve başka seçeneklerin olup olmadığına dair iyi bilgilendirilmiş müşteriler olmaları, uluslararası pazarda güçlü firmalar yaratmak için gereklidir. Güçlü yurt içi talep, firmaların yerli alıcıları tatmin etmek için sürekli olarak yenilik yapmalarına neden olmaktadır (Thor, 2006: 78). Ayrıca talebin büyük olduğu yurt içi pazardaki talepkar alıcılar, küçük ülkelerdeki yenilikçi firmaların dünya talebini yönlendirebilecek spesifik segmentleri belirlemelerine yardımcı olurlar (Porter, 1990). Dolayısıyla firmaların kendi iç pazarları bağlamında avantaj kazanmalarına ve daha sonra yurtdışında benzer segmentlere ihracat gerçekleştirmesine olanak tanınmaktadır.

2.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler

Porter, ilgili endüstriler kavramı ile belli bir sektördeki endüstrinin mevcut imkân ve kaynaklarını ortak kullanan sektörleri ifade ederken, destekleyici endüstriler kavramı ile belli bir sektörde üretim yapılması için ihtiyaç duyulan girdileri sağlayan tedarikçileri ifade etmiştir (Porter, 1990: 98).

Bir ülkede, ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı, rekabet avantajı yaratmanın ve sürdürülebilirliğin önemli bir belirleyicisidir. Uluslararası pazarda başarıya ulaşmış bir sektör, ilgili bir başka sektörün de başarıya ulaşmasına katkıda bulunabilmektedir (Jasson, 2009: 62). Japonya'nın faks cihazlarındaki başarısının fotokopi makinelerine taşınması, İsviçre'nin eczacılıktaki başarısının geçmişte boya sanayiinden elde ettiği başarıdan kaynaklanması, İtalya'nın aydınlatmadaki başarısının mobilya sektörüne yansması, Singapur'un liman hizmetlerindeki başarısının gemi onarımında başarılı ülkeye dönüşmesi, ülkelerde destekleyici ve ilgili endüstrilerin varlığının sonucudur (Porter, 1990: 105). Bir ülkede iyi gelişmiş ticaret, lojistik, sertifikasyon ve finansal destek hizmetlerinin varlığı, tarımsal endüstrilerin ve yerli tarım firmalarının uluslararası pazarda tanınmış bir konuma gelmesine yardımcı olacaktır.

2.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabeti

Porter'ın Elmas Modeli'ndeki ulusal rekabet avantajı için dördüncü belirleyicisi, firmaların oluşturulduğu, organize edildiği ve yönetildiği strateji ve yapı ile yerli rekabet ortamını içermektedir. Bir endüstrinin yurtiçinde oldukça rekabetçi olup olmaması, uluslararası pazarda rekabet edebilmek için gerekli verimlilik artışını etkileyecektir.

Porter (1990)'a göre, küresel rekabet yerli firmaların ulusal pazarda dinamik

olarak rekabet edip süreçlerde ve üretimde iyileştirmeler yapmak için birbirlerine baskı yapmaları durumunda daha iyi duruma gelecektir (Porter, 1990).

Ulusal çevre koşullarından etkilenen firma stratejisi ve yapısı kararları, bir ulusun firmalarının hangi sektörlerde üstünlük sağlayacağını belirlemeye yardımcı olacaktır. Tüm organizasyonlar için optimal bir firma stratejisinin olmadığı ve bazı faktörlere göre en çok tercih edilen stratejinin seçiminin farklı olduğu ileri sürülmektedir (Donaldson, 1996, akt, Kokonya, 2014: 14).

Porter (1990)'a göre bir endüstrideki en kârlı firmalar, yapı ve stratejilerini rekabet avantajı kaynaklarıyla uyumlu hale getiren firmalardır. Rekabet, firmaların yapılarını, stratejilerini, ürünlerini ve yeteneklerini sık sık değerlendirip potansiyel olarak güncelleme ihtiyacı yaratmaktadır (Thor, 2006: 84).

Porter, Elmas modelin yapısını tamamlamak için temel boyutlar yanında bu boyutlar üzerinde etkili olan hükümet ve şans faktörü olmak üzere dışsal nitelikte iki boyut daha eklemiştir (Meshal, 1997: 80).

2.5. Hükümet Faktörü

Modelde yer alan dışsal boyutlardan hükümet, ulusal rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hükümet başarılı politikalarla sektörleri güçlendirerek ulusal rekabet avantajının altında yatan unsurlara olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Hükümetin Elmas Modelde yer alan diğer boyutlar çerçevesinde sektörleri belli politika ve yasal düzenlemelerle desteklemesi gerekmektedir (Porter, 1990). Hükümet, modelde yer alan dört temel boyutu tekel oluşumların önüne geçme ve çeşitli standartlar geliştirme gibi uygulamalarla dolaylı olarak dışsal yönden etkilemektedir (Olçay, 2011: 144).

Porter, hükümetin, yasal düzenlemelerle bir ulusun rekabet avantajı gelişimini teşvik ederek veya olumsuz yönde etki ederek, firmalara ve sektörlerle yönelik uygulayacağı teşvik destek politikaları sunarak modeldeki diğer dört rekabet avantajı belirleyicisi ile etkileşimde bulunmasını önermektedir (Porter, 1990; akt, Kokonya, 2014: 16). Hükümet, iletişim altyapısı, gelişmiş beceriler kazanma ve araştırma olanakları gibi gelişmiş faktörlerin bireyler, firmalar ve hükümetler tarafından yatırım yoluyla yaratılmasında ve bir ülkenin rekabet üstünlüğünün artırılmasında kritik rol oynamaktadır (Grant, 1991).

Hükümetin modeldeki diğer boyutlarla etkileşiminde ve rekabet avantajı

kazanılmasındaki bir diğer rolü, ihracatı teşvik programlarıyla ihracatın önemli bir kolaylaştırıcısı olmasıdır. Hükümetler, uluslararası ticaretin ülke ekonomileri için önemini bilmeleri nedeniyle firmalara çeşitli hizmetler sunarak ihracat teşvik programlarını genişletmeye çalışmaktadırlar.

2.6. Şans Faktörünün Rolü

Şans faktörü, elmas modelinde yer alan diğer boyutları farklı ve öngörülemeyen şekillerde yönlendirme eğilimindedir. Şans gelişmeleri dışsaldır ve esas olarak firmaların, endüstrinin ve hatta hükümet ve yöneticilerin kontrolü dışındadır (Messal, 1997: 81).

Porter (1990), şans olaylarını bir ulusun koşullarıyla çok az ilgisi olan ve çoğunlukla firmaların ve ulusal hükümetin gücünün bile dışında kalan olaylar olarak tanımlamıştır. Şans faktörünün bazı örnekleri, teknolojik buluşlar, petrol krizleri, dünya finans piyasalarındaki ve döviz kurlarındaki hızlı değişimler, yabancı hükümetlerin politik kararları, talepteki dalgalanmalar, savaşlar ve doğal afetler gibi unsurları içermektedir. Şans olayları, bir endüstrinin yapısını yeniden şekillendiren ve bir sektörün rekabet üstünlüğünü değiştiren güçler yaratarak elmas üzerinde değişiklik yapmaktadır (Porter, 1990: 124). Örneğin, girdi maliyetlerinde değişiklikler olması ve döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar firmaların yenilik yapma zamanlarını kısaltmaktadır. Savaş riskleri, elmas modelinde yer alan diğer boyutlardan faktör koşullarına yatırım yapma durumunu etkilerken, müşteri ilişkilerinin bozulması ise talep koşullarının hızını ve seviyesini değiştirebilir (Porter, 1990: 125).

Şans faktörü, iş ortamında ve çevresel faktörlerin etkisiyle yaşanan gelişmelere karşı endüstrinin yapısını yenilemek, yeniden şekillendirmek ve rakiplere karşı avantajlar sağlamak için fırsatlar sunarak rekabet avantajının sürekliliğine yardımcı olmaktadır (Astarlıoğlu, 2013: 38).

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital dönüşüm, işletme, müşteri, tedarikçi ve çalışan ilişkilerinin tümünü önemli ölçüde değiştiren ve işletmelerin kendilerini yeniden şekillendirdikleri bir değişim süreci olarak tanımlanabilir (Balogun, 2001). Dijital dönüşüm, faaliyetlerde yeni teknolojilerin uygulanması, yeni iş modellerinin oluşturulması ve değer zincirinin tümünün dijitalleşmesini kapsamaktadır (Schallmo, 2016).

Dijitalleşmeyle oluşan yeni iş modeli, dijital olarak etkinleştirilmiş müşteri

deneyimini ve çoklu iş boyutlarını dönüştürerek, firmaların üstün performans ve sürekli rekabet avantajı elde etmeleri amacıyla, tüm faaliyetlerde birden fazla yeni dijital teknolojiyi bir araya getiren bir süreçtir (Ismail, Khater ve Zaki, 2017: 6).

Kişisel ve kurumsal bilgi teknolojileri uygulamalarının harmanlanmasıyla ortaya çıkan dijital dönüşüm, sosyal, mobil, analitik çözümler, bulut sistemler ve nesnelerin interneti gibi yeni dijital teknolojilerin dönüşümsel etkisini kapsamaktadır (White 2012; Kane vd. 2015; Sebastian vd., 2017).

Firmaların bu yeni ekonomik düzende, iş yapış şekillerini, tasarımlarını ve faaliyetlerini dijital dönüşüme uyarlayarak yeniden düzenlemeleri, küresel rekabette ilerlemelerine katkı sağlayacaktır. Bu süreçte, dijital teknolojilerin firma faaliyetlerine bütünsel olarak uyum gösterecek şekilde entegre edilmesi önemlidir.

Dijital dönüşümün gerçekleştirilme süreci ve değişimin başarıyla yönetilmesi, dijital dönüşüm stratejisinin hazırlanmasıyla mümkün olacaktır. “Dijital dönüşüm stratejisi, işletmelerin dijital kaynak ve yeteneklerden yararlanarak dijital ekonominin fırsatlarını birleştirmek ve birden çok iş boyutunda dijital olarak dönüşümü sağlamak için formüle edilen, operasyonel, müşteri odaklı ve iş modellerinin oluşturulmasını sağlayan bir şirketleşme stratejisidir “ (Ismail, Khater ve Zaki, 2017: 1).

Yeni dijital iş fırsatlarını algılama ve ele geçirme, dijital teknolojileri kullanabilme, mevcut iş modellerini yeniden tasarlama ve kurumsal kaynak tabanını değişen iş ortamlarına daha uygun bir şekilde yeniden şekillendirmeye yönelik stratejik eylemleri başlatma ve yönetme becerisi, bir firmanın başarısı için temel oluşturmaktadır (Teece, 2012). Uluslararası pazarda başarının ilk şartı dijital dönüşümün hızlı şekilde gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüme öncülük edecek firma yapısının oluşturulmasıdır.

Günümüzün dijital çağında, rekabet avantajlarını güvenceye almak için kullanabilecekleri hiçbir dijital teknolojiye sahip olmayan ihracat firmaları, ihracat faaliyetlerinde azami etkiyi yaratacaklardır. Bu nedenle, pazarda başarılı ve etkin olmayı amaçlayan ihracat firmalarının ve rekabetçi kalkınma için ülkelerin dijital yol haritalarını hazırlamaları gerekmektedir.

4. ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASI STRATEJİLERİ

Uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmalar için strateji, firma kaynaklarının göz önünde bulundurularak, ulusal ve uluslararası pazarda müşterilerin ihtiyaçlarının

karşılanmasında rakip firmalara karşı sürdürülebilir avantaj elde etmek için firmanın uzun vadede pazarda başarılı olmasını sağlayacak bütünleşik eylemler toplamını ifade etmektedir (Bradley, 2005: 171).

Uluslararası pazarda faaliyet gösteren ihracat firmalarının mevcut yurt dışı pazar faaliyetlerini yürütürken, yeni pazarlarda da faaliyet gösterebilmeleri ancak başarılı pazarlama karması stratejilerinin oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıyla mümkün olacaktır.

Boyd ve Larreche (1978)'a göre pazarlama stratejisi ürüne fiyat belirleme, dağıtım planı hazırlama, tanıtım kampanyası yürütme gibi en az üç konunun uygulanması ile oluşturulabilir. Tutundurma stratejilerinden itme ve çekme stratejilerini, dağıtım stratejilerinden yoğun, seçici ve özel dağıtım stratejilerini bu kapsamda örnek göstermiştir. Pazarlama karması stratejisi her bir bileşen için ayrı ayrı oluşturulan stratejileri içermektedir.

Çavuşgil ve Zou (1994)'a göre uluslararası pazara ihracatla giren firmaların pazarlama karması stratejileri, hedeflerine ulaşabilmesi için etkileşimde olduğu iç ve dış çevre etkenlere cevap verme amacıyla geliştirilmektedir ve geleneksel pazarlama karması bileşenlerinin uluslararası boyutta oluşturulması ve değerlendirilmesidir (Çavuşgil ve Zou, 1994: 4). Bu kapsamda oluşturulan stratejilerle uluslararası pazarda başarılı olmaya odaklanılmaktadır.

Uluslararası pazarlama karması stratejilerinde pazarlama stratejilerini standartlaştırma ya da uyarılma gibi stratejilerin tek başına kullanılmasının her zaman geçerli olmadığı, ikisi arasında doğru denge kurulması ve karma yaklaşımla strateji oluşturulması gerektiği belirtilmiştir (Schlegelmilch, 2016: 100). Bu nedenle bu çalışmada pazarlama karması stratejileri karma yaklaşımla ele alınmıştır

4.1. Uluslararası Pazarlamada Ürün Stratejileri

Pazarlama stratejileri oluşturulurken, pazarlama karmasının ve pazarlama planının başlangıç noktasında üretilmiş ya da üretilecek olan mal ve hizmetler yer almaktadır. Ürün ve hizmetler, firmanın pazardaki konumunun belirlenmesinde birincil pazarlama karması bileşenidir (Tek, 1999: 340; Akat, 2004: 89).

Firmaların pazarlama yöneticileri, ürettikleri ürünleri marka, kalite, tasarım, ambalaj, ülke menşei vb. bu tür ürün özelliklerine göre stratejilerle değerlendirirken ülke

özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Uluslararası pazarlama bağlamında, bir firma tüm dünyaya aynı ürünü sunabilirken, marka ismini adapte edebilir, yeni tasarım yapabilir ve farklı düzeylerde özellikler de sunabilir. Ürünün taşınması gereken teknik özellikler de önemlidir ve pazara göre yöneticinin değerlendirmesi gereken bir diğer değişkendir.

Ürün geliştirme stratejileri, yeni ürün geliştirilmesi, mevcut üründe değişiklikler yapılması, yeni kullanım alanları bulunması ve ürün eksiltme çalışmaları olmak üzere dört grupta gerçekleştirilmektedir (Albaum, vd., 2004: 312).

Ürün hatları, uluslararası pazara yönelik ulusal ve uluslararası ürünlerin bileşimini ifade etmektedir. Ürün hatlarıyla farklı nitelikte ürünler oluşturularak farklı müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır. Farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik sunulan ürün çeşidi fazla olduğunda uluslararası pazarda başarı şansı artacaktır (Karafakıoğlu, 2000). Pazara sunulan ürünün tek çeşit ya da ürün hattı karmasıyla sunulması durumunda ise her ürünün niteliklerinin değerlendirilmesi yapılmalıdır. Firmalar, uluslararası pazara yönelik farklı ürün hattı stratejileri geliştirerek rakiplere karşı rekabette öne geçmeyi amaçlamaktadır.

Firmalar ürünlerinin hayat eğrisindeki aşamalarını ve buldukları evreleri belirleyerek stratejiler geliştirmelidir (Karafakıoğlu, 2012: 131). Çünkü bir ülkede olgunluk evresinde olan bir ürün, başka bir ülkede düşüş evresine geçmiş olabilir. Firmaların, faaliyet gösterdikleri her bir ülke ya da ülke grupları için ilgili pazarda ürün hayat eğrisi açısından ürünün bulunduğu aşamayı belli aralıklarla değerlendirmesi ürünün başarıya ulaşmasında önemli olacaktır. Pazarda başarı sağlamış bir ürün için büyüme aşamasında başka bir ürünle pazara yeniden giriş yaparak ürün hattının, ürün karmasının geliştirilmesi uygulanabilecek diğer stratejilerdendir.

4.2. Uluslararası Pazarlamada Fiyatlandırma Stratejileri

Fiyatlandırma, yurt içi ve yurt dışı pazarda firma karlılığını etkilemesi ve kalite göstergesi olarak değerlendirilmesi açısından önemlidir. Faaliyet gösterilen pazarın genişletilmesi, geliştirilmesi ve daha fazla pazar payı elde edilmesi fiyata bağlı olduğu için doğru fiyatlandırma politikalarının belirlenmesi firma açısından kritik derecede öneme sahiptir. İhale usulü iş sözleşmelerine dayalı madencilik, inşaat vb. alanlarda yanlış fiyat kararı firmanın varlığını tehlikeye sokabilirken, yüksek fiyat ihale kaybına, düşük fiyat ise zarara neden olabilir (Özcan, 2000: 132).

Fiyatlandırma stratejileri açısından uluslararası pazarda standardizasyon ve uyarlama çalışmalarının ihracat fiyatı üzerinde etkisi vardır. Üründe yapılacak uyarlama üretim maliyetlerini artıracaktır (Çavuşgil, ve Zou, 1994) ve bu maliyetler ihracat fiyatına yansiyacaktır. Birden fazla pazarda uyarlanmış bir dizi ürünün yönetilmesi, tek tip bir fiyatlandırma stratejisinin etkinliğini azaltarak fiyatlandırma adaptasyonu ile daha yüksek fiyat kararı alınmasını gerektirebilir.

Fiyatlandırma stratejilerinde bir diğer faktör, firmanın ihracat işlemlerinde hangi para birimini kullanmayı seçtiği ile ilgilidir. Ürün maliyetlerinin yanında, rekabetin derecesi de firmanın ihracat fiyatlandırma kararında önemli bir faktördür (Abratt ve Pitt, 1985). Rekabetin az olduğu sektörlerde ise para birimi seçimi genellikle ihracatçının tercihidir.

Firmalar özellikle rakip firmaların fiyatlarının pazar payını etkilediği durumda rekabetçi fiyatlar sunma eğilimine girmektedir. Pazarda rekabetçi fiyat sunmak için firmanın ürün avantajlarına güvenmesi ve ürün farklılaştırması yapması gerekmektedir (Schlegelmilch, 2016: 119).

Uluslararası fiyatlandırma, yurt dışı pazar koşullarının belirsizlikleri, döviz kuru, rakiplerin fiyatlandırmaları gibi değişkenler nedeniyle karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Bu nedenle pazarda genellikle maliyet artı fiyatlandırma yöntemi tercih edilmektedir. Uluslararası pazara yönelik fiyat belirlemede özel vergiler, gümrük vergileri, dağıtım kanalları ve tutundurma maliyetleri göz önünde bulundurulmalıdır (Mucuk, 1994: 311).

Fiyat belirlemede göz önünde bulundurulması gereken diğer faktörler, sektörün ve ürünün niteliği, pazar çevresi, dağıtım sistemleri, para birimleri arası değer farkları, firmanın uluslararası pazarlama hedefleri, hedef pazarın tamamına ya da tek bir bölümüne girme düşüncesi, pazarın özellikleri, ürünün hayat eğrisinde hangi aşamada olduğu ve pazardaki rekabet durumudur (Bradley, 2005: 321).

Fiyatlandırma stratejilerinden bir diğeri yeni ürünün fiyatlandırmasında kullanılan stratejilerdir. Yeni ürün fiyatlandırması pazarın kaymağını alma ve pazara nüfuz etme/derinlemesine girme stratejileri yanında sunulan yeni ürünün pazarda benzerlerinin olması durumunda kullanılan pazara giriş amaçlı fiyatlandırma olmak üzere üç şekilde oluşturulmaktadır (Hollensen, 2014: 540).

4.3. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Stratejileri

Uluslararası pazara girmeye karar veren işletmeler için bir diğer pazarlama karması stratejisi dağıtım stratejisidir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması yanında, üretilen ürün ve hizmetlerin istenilen yer, zaman ve kalite koşullarında ulaştırılması dağıtım aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İhracat firmaları için başarıya ulaşma ve müşterinin satın alma davranışının devamlılığı için hedef pazara uygun dağıtım stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir.

Dağıtım stratejisi kavramı; ürünlerin pazara ulaştırılmasında dağıtım kanalında yer alan acente/distribütör, satış temsilcisi, tüccar gibi kullanılan araçların desteklenmesi, iyi ilişkiler kurulması, dağıtım kanalı kararının verilmesi, araçlarla yada doğrudan alıcıya gerçekleştirilen dağıtım faaliyetlerinde zamanında teslim özen gösterilmesi, satış teslim koşullarının belirlenmesi, ürün tesliminde güvenilirliğin sağlanması, fiziksel dağıtımda depolama sistemlerinin vb. gibi gerekli düzenlemelere yer verilmesi, ülkelere göre dağıtım faaliyetlerinin uyarlanması gibi faktörleri içermektedir.

Çok az sayıda firma, yer ve zaman hizmetlerini bağımsız olarak sunabilmektedir ve genellikle araçlara güvenmek zorundadır. Dağıtımçıların yanı sıra dağıtımda yer alan özel kuruluşlar da, dağıtım kanalı boyunca malzeme, personel ve bilgilerin düzenli bir şekilde temin edilmesini ve aktarılmasını sağlamaktadır. Dağıtım kanallarında yer alan bu aktörler, tedarikçilerin, üreticilerin ve son müşterilerin etkileşimleriyle tedarik ve talebin eşleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Schlegelmilch, 2016: 129).

Koh ve Robicheaux (1988)'ın ABD firmaları üzerinde gerçekleştirdiği ve ihracat pazarlaması stratejilerinin ihracat performansına etkisini incelediği çalışmada, dağıtım kanalı stratejilerine yönelik, uluslararası pazardaki aracı ve distribütörlerle ilişkinin derecesi, desteklenme düzeyleri, doğrudan ya da dolaylı ihracat dağıtımını gerçekleştirme gibi stratejileri ele almıştır (Yücel, 2006: 27).

Firmaların uluslararası pazara yönelik oluşturacağı dağıtım kanalları stratejik kararları, faaliyetlerin başarıya ulaşmasında en önemli faktörler arasındadır. Uluslararası pazara ilişkin stratejilerin oluşturulmasında etkili olacak dağıtım kanalları stratejik kararları içsel ve dışsal karar faktörleri olmak üzere iki aşamada ele alınmaktadır (Hollensen,2014: 571). Bu faktörler Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Dağıtım Kanalları Stratejik Kararları

Kaynak. Hollensen, 2014: 571

Dağıtım kanalı kararlarında etkili olan dışsal faktörler; müşteri özellikleri, ürün niteliği, talebin niteliği, rekabet durumu ve yasal düzenlemelerle yerel işletme uygulamalarıdır.

İçsel faktörlerden kanal yapısına ilişkin kararlar; dağıtım kanallarının işlevlerinin belirlenmesi, kanalın tasarımı, kanalın uzunluğu, dağıtım türünün hangi türde olacağı, nasıl uygulanacağı ve kapsamını içerirken, kanal kontrol ve yönetim kararları kullanılacak araçların seçimi, sözleşme içerikleri, araçların motive edilmesi, kontrolü gibi unsurları içermektedir. Lojistik yönetime ilişkin kararlar ise fiziksel dağıtım kararları, kullanılması düşünülen ulaşım aracının belirlenmesi, ürün stok durumlarının incelenmesi, ürünün taşınması, nakliyat işlemleri, fabrika yerleri ile depo yerleri ve tiplerinin belirlenmesi gibi kararları ifade etmektedir.

4.4. Uluslararası Pazarlamada Tutundurma Stratejileri

Uluslararası pazara yönelik pazarlama karması stratejileri oluşturmadaki önemli etkenlerden biri de tutundurma stratejilerinin belirlenmesidir. Uluslararası pazara giriş

yapan ürünün pazarda doğru stratejilerle tanıtımı yapılarak tutundurulması sağlanmalıdır. İhracat firmalarının düzenli ve planlı şekilde oluşturdukları tutundurma faaliyetleri ürün tanıtım amacı yanında satışı artırma amacı da taşıdığından ihracat performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Yoğun rekabetin yaşandığı hedef ülke pazarlarında yer edinmeyi amaçlayan ihracatçı firmalar için tutundurma faaliyetlerinin önemi artmaktadır. Pazara ilk defa giren firmaların, tüketicilere ve endüstriyel firmalara ürün hakkında bilgilendirme yapması, tanıtması gerekmektedir. Tutundurma faaliyetlerinin bir diğer amacı satış çabalarını arttırmaya yönelik olmasıdır (Topoğlu, 2009: 45). Gerekli tutundurma faaliyetlerinin sürekli ve planlı şekilde yapılması durumunda ihracat ürünlerinin hedef ülke pazarında yer edinmesi, satışların artırılması ve firma pazar payının artırılması amaçlanmaktadır (Yücel, 2006).

Tutundurma stratejileri ve ihracat performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda; ihracatçı firmaların hedef pazar ülkedeki müşterileri ziyaret etme ve ürün kataloğu, numune ya da hediye gönderme gibi satış promosyonları yaklaşımlarının satışları artırmak ve ihracat performansını artırmak amacıyla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Hoang, 1998; Leonidou vd., 2002). Tutundurma araçlarından satış promosyonları yanında fuarlara katılım, halkla ilişkiler, reklam gibi diğer unsurların da ülke özelliklerine göre düzenlemeler yapılarak gerçekleştirilmesi durumunda ihracat başarısı artacaktır.

Tutundurma faaliyetlerinde firmanın markasını da etkin şekilde yönetmesi, pazarda tutunmasını sağlaması gerekmektedir. Markanın pazara yeni girmesi halinde ilk amaç, belli bir marka farkındalığı seviyesine ulaşmaktır. Marka pazarda zaten biliniyorsa ve belli bir farkındalık düzeyine ulaşmışsa, mevcut marka bilgisini istenen marka bilgisine dönüştürmek için farklı iletişim araçları kullanılacaktır (Schlegelmilch, 2016: 153). Firma imajı da tutundurma çabaları arasında göz önünde bulundurulması gereken bir diğer unsurdur. Olumlu firma imajına, itibara ve üne sahip firmaların ihracat faaliyetlerinde başarıya ulaşma olasılığı daha yüksek olacaktır. Aynı zamanda olumlu imaj ve itibarın zarar görmemesi ve korunması için firmaların ayrıca çaba göstermesi gerekmektedir.

Uluslararası pazarda faaliyet gösteren ihracat firmalarının tutundurmaya yönelik stratejik kararları aşağıda gösterildiği sırayla gerçekleştirilmelidir (Yükselen, 2006: 298). Her bir stratejik karar aşamasında uluslararası pazara yönelik ihracat planlaması, hedef

pazarın özellikleri ve rekabet durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu aşamalar;

- Hedef ülke pazarının belirlenmesi,
- Pazara yönelik tutundurma amaçlarının belirlenmesi,
- Mesaj kararının hazırlanması,
- Tutundurma iletişim kanalı araçlarının seçilmesi,
- Tutundurma bütçe planının hazırlanması ve kanallara paylaşılması
- Bütçe planına göre seçilen iletişim kanalı aracının oluşturulması
- Gerçekleştirilen tutundurma faaliyetlerinin sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Bütünsel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve koordinasyonun sağlanması aşamalarından oluşmaktadır.

5. PORTER ELMAS MODELİ BOYUTLARININ ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINA ETKİSİ

Uluslararası ürün stratejileri oluşturulurken, bir ürün veya hizmet üretiminde, faktör koşullarını içeren ve üretim faktörleri olarak ifade edilen arazi, emek, sermaye, altyapı ve doğal kaynakları içeren gerekli kaynaklara veya girdilere başvurulmaktadır (Porter 1990: 74-78; Kincaid, 2005: 15). Bu nedenle, üretim faktörlerinin durumu belirli bir endüstrideki firmaların pazarlama karması stratejileri oluşturmasında önemli bir etkidir.

Talep koşulları açısından değerlendirildiğinde, ürün talepleri, üretimi önemli derecede şekillendirmektedir. Örneğin, Japon otomobillerinin ABD'deki yerel araç üretimine üstünlük sağlaması, ABD'de yurt içi müşteri taleplerinin düşük maliyetli ve enerji verimliliği yüksek otomobiller üretme talebine neden olmuştur (Wang, 2010: 55). Tüketici taleplerinin karşılanmasına yönelik rekabet, firmaların ürün geliştirme ve maliyetleri azaltma konularında yeni teknikler kullanmasına neden olmuş ve talepteki değişimlerin üretime yansımaları sağlanmıştır (Ayyıldız, 1996: 40). Bir ülkede yurt içi müşteri talebinin fazla olması, yüksek kaliteli ürünlerin yenilenmesi yoluyla sektördeki firmaların rekabet güçlerini sürekli iyileştirme baskısını artıracaktır (Kokonya, 2014: 14). Görüldüğü gibi yurt içi talep durumu firmanın uluslararası pazara yönelik pazarlama karması stratejilerini de dolaylı olarak etkilemektedir.

Firmalar arasındaki değişim, destek ve paylaşım faaliyetleri, yeni fırsatların algılanmasını artırmak, endüstride üretim akışını kolaylaştırmak ve genellikle rekabete yönelik yeni yaklaşımlar ortaya çıkarmaya yardım etmektedir. Aynı zamanda, endüstriler arası ilişkiler tamamlayıcı ürün veya hizmetler talebini de beraberinde getirmektedir. Bir endüstrideki uluslararası başarı aynı zamanda tamamlayıcı ürün ve hizmetlere olan talebi de artıracaktır (Jasson, 2009: 63). Bu süreç uluslararası pazarlama karması stratejilerinin ilgili ve destekleyici endüstrilerle birlikte oluşturulması ve geliştirilmesi durumunda firmaların daha başarılı olacağını ve rekabet avantajı sağlanacağını göstermektedir.

Firma stratejisi, yapısı ve yurtiçi rekabet, yerel firmalara maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin ve hizmetin iyileştirilmesi, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, ürün ve hizmetlerin etkin şekilde pazarlanması konusunda baskılar yaratabilir (Kincaid, 2005: 19). Yerel rekabet, aynı sektördeki firmaları ürün kalitesini yükseltmek ve işletme maliyetlerini düşürmek, yeni ürün geliştirmeye yatırım yapmak ve ürün ve hizmetlerini etkili bir şekilde pazarlamak için teşvik etmektedir (Wang, 2010: 56).

Porter'a (1990) göre hükümetin ülkelerin faktör koşullarından üretim faktörleri yaratma üzerindeki etkileri, eğitim ve öğretim, bilim ve teknoloji, altyapı, sermaye, bilgi ve doğrudan sübvansiyonların iyileştirilmesi üzerinde ortaya çıkmaktadır (Astarlıoğlu, 2013: 37). Talep koşullarıyla ilgili olarak hükümet, ürün ve süreçler üzerindeki düzenlemeler, erken veya ileri düzey talebin teşvik edilmesi, teknik standartlar, alıcı endüstrisinin yapısını iyileştirmek yoluyla ulusal rekabet avantajı kazanılmasında etkili olabilir. Hükümet tarafından ilgili ve destekleyici endüstrilere ilişkin medyaya, kümelenme oluşumuna ve bölgesel gruplara yönelik politikalar geliştirilebilir. Hükümetlerin ürün standartlarını ve düzenlemelerini belirlemesi de yine ilgili ve destekleyici endüstrileri etkileyecektir. Hükümet, firma yapısı, stratejisi ve yerel rekabeti için ise uygun ticaret politikaları vasıtasıyla, ülke içinde yabancı yatırım atmosferini destekleyerek, çalışanların bireysel hedefleri ve firma hedeflerini etkilemek suretiyle ulusal rekabeti iyileştirerek, firmaların uygun strateji ve yapılarıyla uluslararasılaşması yolunda yeni işler kurmasına olanak tanımaktadır. Hükümet ayrıca, sermaye piyasası düzenlemesi, vergi politikası ve antitröst yasası gibi araçlarla firma stratejisini, yapısını ve rekabeti de etkileyebilir (Porter, 1990: 681). Hükümetin bu tür kapsamlı etkilerini gösterdiği çok yönlü etkileşim, uluslararası pazarlama karmasının tümü üzerinde de etkiye sahiptir.

Şans faktörü açısından bir örnek ile değerlendirildiğinde, gemi talebinde yaşanan dalgalanmalar, Kore'nin Japonya'ya karşı gemi inşaa endüstrisine girmesine fırsat sağlamıştır. Batı ülkelerinin Japonya ve Hong Kong gibi ülkelerden hazır giyim ithalatına kota koymaları Singapur'da konfeksiyon endüstrisinin gelişimine imkan sağlamıştır (Yiğit, 2008: 90). Görüldüğü gibi şans olaylarını iyi değerlendiren ve fırsata çeviren, uluslararası pazarlama karması stratejilerini bu yönde şekillendiren ülkeler pazarda daha başarılı olmaktadır.

6. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINA ETKİSİ

Dijital dönüşüm, ürün ve hizmetlerde yeni değer önermelerine, müşterilere ürün veya hizmetlerin sunumu ve teslimatı açısından farklı etkileşim yollarının kullanılmasına ve yeni organizasyon biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Rouse, 2005). Dijital dönüşüm zorluğu ve faaliyet gösterdikleri endüstrilerinde rekabet gücünü koruma ihtiyacıyla karşı karşıya kalan işletme liderleri, dijital dönüşümün etkilerini benimseyen ve daha iyi operasyonel performans sağlayan stratejiler geliştirmeli ve yürütmelidir.

Dijital teknolojideki gelişmelerin pazarlama stratejilerini nasıl şekillendirdiği ise firmalar için merak konusudur. Uluslararası pazara yönelik faaliyet gösteren ihracatçı firmaların bu süreçte pazarlama faaliyetlerinde dijital dönüşüm çabalarına yer vermesi ve dijitalleşmenin etkisinde olan endüstriyel ve nihai alıcılara çağa uygun nitelikte ürün, hizmet sunumu gerçekleştirmesi faaliyetlerin başarıya ulaşmasında hayati önem taşımaktadır.

Dijital dönüşümün gerçekleştirilmesinin bilgi iletişim teknolojileri temelinde değerlendirildiği bir çalışmada, bu teknolojileri en iyi şekilde kullanan firmaların yeni pazar fırsatları yakalayabileceği, müşterilerle ilgili daha çok ve yeni bilgiler elde edebileceği ve yeni ürün geliştirme süreçlerini daha etkin şekilde gerçekleştirebildikleri belirtilmiştir (Neirotti vd., 2008; Setia vd., 2013).

Üretim açısından ele alındığında üretim süreçlerindeki dijitalleşmeyi kullanmayı ifade eden akıllı fabrikalar, robotlar, yapay zeka, yüksek teknolojili sensörler, bulut bilişim (verilerin bilgisayarda bulut adı verilen dosyalarda saklanması), nesnelerin interneti (cihazların ağlar üzerinden birbirine bağlanması), veri analitiği (büyük verinin anlamlandırılması), dijital üretim gibi dijital teknolojideki yeniliklerin ve inovasyon gelişmelerinin kullanımıyla desteklenmektedir. Değer zinciri boyunca bu uygulamaların kullanılmasıyla birlikte hizmet olarak sunulan yazılımlar, diğer yeni pazarlama

yöntemleri (dijital pazarlama, sosyal medya pazarlama, konum bazlı pazarlama vb.), mobil cihazlar (akıllı telefon, tablet, giyilebilir cihaz vb.), motorlu taşıtları yönlendirmek için kullanılan navigasyon, sürüş paylaşım uygulamaları, teslimat hizmetleri ve taşımada kullanılan otonom araçlar gibi platformlar birçok ülkede birçok firma tarafından paylaşılan, birlikte kullanılan küresel değer zincirinin öğelerini oluşturmaktadır (Geissbauer, Vedsø ve Schrauf, 2016). Bu uygulamalara ek olarak, arttırılmış gerçeklik, simülasyon teknikleri, blockchain teknolojisi ve 3D yazıcılar gibi teknolojiler de kullanılan diğer dijital teknolojilerdir. Bu tür teknolojiler, uluslararası pazarda faaliyet gösteren ihracatçı firmalara, pazara yönelik ürün ve hizmetler için geliştirdikleri pazarlama karması stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve faaliyetlerinde dijital dönüşümü içeren yeni uygulamalara yer vermelerini gerektirmektedir.

Porter ve Heppelman (2015) tarafından gerçekleştirilen akıllı ve birbirine bağlı ürünlerin yeni bir değer yaratma dalgası oluşturması ve bu tür ürünlerin rekabet ve firma yapısı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, akıllı ve birbirine bağlı ürünlerin değer zincirini tamamen dönüştürmesi nedeniyle firmaların sektörlerini yeniden tanımlamaya ve yaptıkları tüm faaliyetleri yeniden düşünmeye ve ürün geliştirme, üretim, pazarlama-satış ve satış sonrası hizmetlerle ilgili stratejilerini yeniden gözden geçirmeye ihtiyaç duyduğu belirtilmiştir (Porter ve Heppelman, 2015).

Infomentum danışmanlık şirketi tarafından 1000 ofis çalışanı üzerinde gerçekleştirilen, Beyond Digital İngiltere araştırmasından elde edilen sonuçlar (Infomentum, 2016: 5-10) uluslararası pazarda başarıyı hedefleyen ihracatçı firmalara pazarlama karması stratejilerinin geliştirilmesi ve dijital dönüşüm ve teknolojilerin etkilerinin yeniden gözden geçirilmesinde önemli ipuçları sunmaktadır.

Katılımcıların beşte biri, önümüzdeki beş yıl boyunca işletmelerde ürün, mal ve hizmet alım satım sürecine dahil edilen Bitcoin gibi dijital ödeme yöntemlerini görmeyi beklediğini belirtmiştir (Infomentum, 2016: 9). Yeni teknolojiler, tüketicilerin ürünleri satın alma ve markalarla etkileşim kurma biçimlerinde de devrim yaratacaktır. Araştırmaya katılanların %16'sı, 3D yazıcılarla ürün baskılarının gerçekleştirilmesinin mümkün olacağını düşünürken, %15'i, dijitalleşmiş şekilde, satın almadan önce deneme hizmeti gibi alıcıyı satın alma yolculuğuna götüren arttırılmış gerçeklik uygulamalarını görmek istediğini belirtmiştir. Çalışanların %14'ü 2020 yılında dağıtım süreçlerinde drone teslimatlarını, %5'i ise fiyatlandırmada blockchain teknolojileri içeren dijital para

birimlerini görmeyi beklediğini ifade etmiştir (Infomentum, 2016: 12).

Dijitalleşmenin pazarlama iletişim çabalarına etkisiyle birlikte, tüketici ve firma arasındaki iletişim monologdan diyaloga dönüşmüş, tüketici ve firma etkileşimleriyle çift yönlü iletişim mümkün hale gelmiştir (Merisavo, 2008: 18). İşletmeden işletmeye (B2B) faaliyet gösteren endüstriyel alıcı ve satıcı firmalar arasındaki süreçlerde de dijital, sosyal medya ve mobil pazarlama kullanımları mevcuttur. Bu tür uygulamalar ürün hakkında endüstriyel bilgiye ulaşma, ürün tanıtımı yapma, satış gerçekleştirme ve firma marka imajını güçlendirme amaçlı kullanılabilir (Järvinen, vd., 2012; Strong ve Bolat, 2016). Endüstriyel satın almada, bilgi araştırması, alıcının, satın alma kararına ilişkin tüm ilgili bilgi kaynaklarını elde etmek amacıyla, genellikle farklı kaynaklardan gelen verilerin dikkate alınmasını içeren eylemlerdir (Bunn ve Clopton, 1993).

Sensörler aracılığıyla müşterilerden elde edilen verilerin analizi incelenerek en doğru fiyatlandırmanın yapılmasına ve tüketicilerin de akıllı cihazlar sayesinde en hesaplı ürünleri seçebilmesine olanak sağlanmaktadır (Bayuk ve Öz, 2017).

Dijitalleşmenin ve dijital dönüşümlerin pazarlama karması unsurlarından fiyat üzerine etkisi olan bir diğer teknoloji dijital para birimi Blockchain teknolojisidir. Bu teknoloji uygulamaya geçirilerek ortaya çıkarılan ilk teknoloji Bitcoin teknolojisidir ve karşılıklı mesajlaşmaya imkân sağlayan e-posta hizmetleri gibi karşılıklı finansal işlemleri mümkün kılınmaktadır. Blockchain teknolojisiyle, finansal işlem gerçekleştirecek her iki taraf için sanal para biriminin oluşturulması, işlemlerin onaylanması ve mülkiyetin aktarılmasına dayalı ve işlemlerin kayıt defteri niteliğinde sistemde kayıt altına alınması, oluşturulan sözleşmelerin dijital koda indirgenerek paylaşılan verilere dönüştürülmesi, gerektiğinde silinmesi ve değiştirilmesi yapılarak, avukat, broker veya bankacı gibi araçlara gerek kalmadan taraflar arasında finansal işlemler gerçekleştirilmektedir (Iansiti ve Lakhani, 2017). Uluslararası çapta faaliyet gösteren firmalar için blockchain büyük potansiyel taşımaktadır.

Dönüşümün dağıtım stratejilerine etkisi incelendiğinde, dağıtım süreci boyunca gerçekleştirilecek faaliyetlerde ağa bağlı araçlar sayesinde depolama, taşıma, stok durumları, boşaltma gibi faaliyetler adım adım izlenmektedir. Dolayısıyla ürünün taşınmasında izleme ve takip hızı, güvenli ve öngörülür şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Muradoğlu, 2015). Amazon'un ürün taşıma, yükleme ve boşaltma işlemlerinde robotları kullanması bu duruma örnek gösterilebilir. Yine ağa bağlı araçlardan elde edilen verilerin

analizi sonucunda tutundurma faaliyetleri etkin şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Dijital dönüşüm tedarik zincirleri ve lojistik endüstrisini hızlı bir değişim içerisine sokmuştur. Dijital tedarik zinciri sürecinde kullanılabilecek dijital teknolojiler, Artırılmış Gerçeklik, Büyük Veri, Bulut Çözümler, Robotik sistemler, Sensör Teknolojileri, Omni Kanallar, Nesnelerin İnterneti, Sürücüsüz Araçlar, İnsansız Hava Aracı gibi teknolojik araçlardır (Büyükoçkan ve Göçer, 2018: 158-159). Bu teknolojiler tedarik zincirinin herhangi bir aşamasında farklı şekillerde kullanılmaktadır ve taşıma, depolama, stok yönetimi gibi alanlarda önemli faydalar sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi farklı dijital teknolojiler üretimden satış sonrası hizmete kadar tüm süreçlerde firmalara önemli katkılar sağlamaktadır. Firmaların bu süreçte mevcut işletme süreçlerini dijital dönüşüme uyum sağlayacak şekilde dönüştürmeleri, sunulan fırsatlardan yararlanma imkânı sunacaktır.

7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

7. 1. Araştırma Amaç ve Önemi

Bu çalışma ihracatçı firmaların rekabetçi bir dünya ekonomisinde başarılı olma potansiyelini ifade eden Porter elmas modeli boyutlarının ve dijital çağ olarak adlandırılan yeni dönemde dijital dönüşümü gerçekleştirmenin, uluslararası pazarlama karması stratejilerine etkisi incelenmeye çalışılmaktadır. Yerel koşullar açısından rekabet unsurlarının pazarlama stratejileri geliştirmede ne yönde etkili olduğunun belirlenmesi ve pazarlamada dijital dönüşüm teknolojilerin etkisinin incelenmesi de çalışmanın değişen dünya düzeninde dijitalleşme etkisini ortaya koyma amacını taşımaktadır.

Çalışmanın, uluslararası pazarlama karması stratejilerinin geliştirilmesinde etkisi olduğu düşünülen unsurların belirlenmesinin ihracat firmalarının yöneticilerine, yerel rekabet unsurlarından yararlanma ve değerlendirmeye yönelik farkındalık sağlamak, dijital dönüşüm çabalarını gerçekleştirme ve yönetme sürecine katkı sunmak, daha iyi ihracat performansı elde etmek, pazarlama karması stratejilerini gerekirse yeniden düzenlemek, hükümete ise yerel koşullardan daha fazla yararlanmaya yönelik çalışmalar yürütmek, ihracat politikaları ve teşvikleri buna göre tasarlanmasına yardımcı olmak açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ihracatçı firmalara uluslararası pazarlama faaliyetleri için stratejik bir pazarlama yol haritası uygulanmasına yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır. Değişen dünya düzeninde dijital teknolojilerin

pazarlamada kullanım alanlarının ifade edilmesinin firma kaynaklarının ve yöneticilerinin yetkinlik düzeylerin yeniden incelenmesinde ve geleceğe dönük politikalar geliştirmede yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

7.2. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmaya veri sağlamak amacıyla veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Veri toplama süreci online ve yüz yüze olmak üzere iki ayrı platformda gerçekleştirilmiştir.

Anket formunda yer verilen likert tipi ölçeklerden uluslararası pazarlama karması stratejileri ölçeği için, Lu Hua (1991), Samiee ve Roth (1992), Nguyen (2000), Lages ve Montgomery, (2001), Park (2006), Yükselen (1996), De Luz (1993)'un çalışmalarındaki ifadeler birleştirilerek kullanılmıştır. Ölçek 1=Hiç önemli değil, 5=Çok önemli şeklinde değerlendirilmektedir. Porter elmas modeli boyutları ölçeği için Fathi ve Ahmadian (2016)'ın farklı çalışmalara elde ederek oluşturduğu çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır ve bazı ifadeler araştırmacı tarafından eklenmiştir. 5'li Likert tipindeki ölçek 1=Çok zayıf, 5=Çok iyi şeklinde derecelendirilmiştir. Son olarak dijital dönüşüm ölçeği için ise Nadeem vd., (2018) tarafından farklı çalışmalara dayandırarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. 5'li Likert tipindeki ölçek 1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırma anket formunda yer verilen ölçeklerin İngilizce olmaları nedeniyle Türkçe'ye çevrilme sürecinde çeviri-tersine çeviri yöntemiyle hedef ve kaynak dili iyi bilen bir okutman ve bir akademisyen tarafından birbirinden bağımsız olarak çeviriler yapılmış ve karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan metin ile orijinal metnin yakın ifadeler taşıdıkları belirlenmiştir.

7.3. Örneklem Süreci ve Veri Toplama

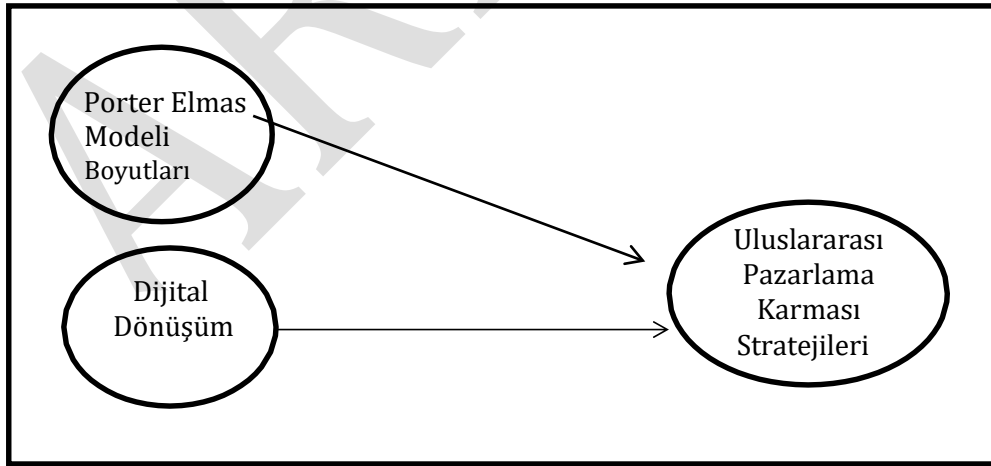
Çalışmanın ana kütlesi Türkiye'den ihracat faaliyeti gerçekleştiren firmaların yöneticilerinden oluşmaktadır. Ana kütlelerin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden araştırmacının yargılarına göre kendisi tarafından belirlenen uygun nitelikteki her katılımcının örnekleme dahil edildiği yargısal örnekleme ve araştırmaya katılımı muhtemel her katılımcının bir başka muhtemel katılımcıya anketi yönlendirmesinin istenmesi şeklinde kartopu gibi veri kümesini artırmaya yönelik kartopu örnekleme

yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara ulaşmada sektör fark etmeksizin Türkiye İhracatçılar Meclisi aracılığıyla ihracatçı firmaların ihracat kararlarında yetkin kişilerin mail adreslerinin yer aldığı mail listesi havuzu üzerinden araştırmaya veri sağlanmaya çalışılmıştır. Oluşturulan online anket formu bu mail adreslerine yönlendirilmiştir. Bazı firmalar için ise mail geri dönüşlerinde görüşme talep edilmesi nedeniyle randevular oluşturulup görüşmeler sonucu firma yöneticilerine yüzyüze anket formu yöneltilmiştir. Yaklaşık 1296 yöneticiye yönlendirilen anketlerden 56 yüzyüze anket, 476 online anket olmak üzere toplamda 532 katılımcıya ait anket elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %41 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Bryman ve Cramer (2001)'in çalışmasında belirttiği gibi kullanılan ölçek ifadeleri sayısının 5 ya da 10 katı olmasının yeterli olacağına dayanarak, ulaşılabilen 532 katılımcıya ait veriler yeterli bulunmuş ve çalışmaya dahil edilmiştir. Eksik doldurulan ve outlier analizinde örnekleme uç değer olarak yer alan katılımcı verileri çıkarıldığında 520 katılımcıya ait verilerle analize devam edilmiştir.

7.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Literatürden elde edilen bilgiler ve çalışmanın literatür kısmında değişkenler arası ilişkileri ifade eden bilgiler ışığında araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 3. Araştırma Modeli

H₁: Porter elmas modeli boyutlarından firma stratejisi, yapısı ve rekabetin (a), talep koşullarının (b), ilgili ve destekleyici endüstrilerin (c), faktör koşullarının (d), hükümetin(e) ve şans faktörünün(f) uluslararası pazarlama karması stratejilerinden ürün

(1), fiyat (2), dağıtım (3) ve tutundurma (4) üzerinde etkisi vardır.

H₂: Dijital dönüşümün (a), uluslararası pazarlama karması stratejilerinden ürün (1), fiyat (2), dağıtım (3) ve tutundurma (4) üzerinde etkisi vardır.

7.5. Veri Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21 ve AMOS 21 istatistik programları kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ölçek faktör yapılarının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi, ölçek güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik testi, geçerliliğin belirlenmesi için yapı geçerliliği, birleşim geçerliliği ve ayrışım (diskriminant) geçerliliği, Porter elmas modeli boyutlarının ve dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisinin incelenmesi için yapısal eşitlik yol analizi kullanılmıştır.

7.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapısal eşitlik modeli oluşturularak yapılan analizlerde ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki ayrı model oluşturulmakta ve her ayrı model için uyum indeksi değerleri incelenmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmasının nedeni oluşan faktör yapılarının ölçüm modelinde doğrulanması gerekliliğidir ve yapı geçerliliğinin incelenmesidir. Ölçüm modeli ve yapısal modelden elde edilen sonuçların anlamlılığının değerlendirilmesinde belli uyum indeksi değerleri kullanılmaktadır. Literatürde X^2/df , GFI, AGFI, CFI, RMSEA gibi değerlerin çoğunlukla kullanıldığı belirlenmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1984; Meydan ve Şeşen, 2011).

Uyum indeksi değerleri belirtilen değer aralıklarında yer almaması durumunda bazı ifadeler arası yüksek kovaryansa sahip hata terimleri arasında bağlantı kurulması, bazı ifadelerin çıkarılması gibi belli uyum iyileştirme uygulamalarıyla değerlerin belirtilen aralıklarda olması sağlanmaktadır (Özkoç, 2018: 176). Uyum indeksi değerlerinin uygun aralıkta olmaması sonucu hata terimleri arası kovaryanslar oluşturularak uyum indeksi değerlerinin uygun aralıkta yer alması sağlanmıştır. Her bir ölçek için elde edilen uyum indeksi değerleri ve olması gereken değer aralıkları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Porter elmas modeli ölçeği, dijital dönüşüm ölçeği ve uluslararası pazarlama karması stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen birinci düzey faktör analizi sonuçlarında Tablo 1'de görüldüğü gibi yeniden incelenen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin Uyum İndeksi Değerleri

Boyutlar	X ² /df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Porter Elmas Modeli Boyutları	3,34	0,86	0,83	0,96	0,06
Dijital Dönüşüm	2,16	0,93	0,93	0,98	0,03
Uluslararası Pazarlama Karması Stratejileri	3,26	0,87	0,85	0,95	0,07
Uyum Derecesi	X ² /df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1984, Meydan ve Şeşen, 2011.

Yapısal eşitlik modellerinin ilk aşaması olan ölçüm modellerinde araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısı doğrulanarak, oluşan ölçek faktör yapılarının geçerliliği incelenmiştir.

7.5.2. Ölçek Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen ölçek faktör yapılarının güvenilirliğinin belirlenmesinde güvenilirlik testi Cronbach Alpha değeri kullanılmaktadır. Bu değer 0,70 ve üzeri elde edilmesi güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir (Altunışık vd., 2012). Ölçek geçerliliğinin incelenmesinde ise ölçek yapısı ve alt boyutları için yapı geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılan birleşim ve ayrışım geçerlilik değerleri kullanılmaktadır (Chin, Gopal ve Salisbury,1997). Birleşim geçerlilik (composite) değerinin 0,70 ve üzeri çıkması yeterli görülürken, ayrışım/diskriminant (discriminant) geçerlilik değerinin 0,50'den fazla olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker,1981).

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

Boyutlar	Cronbach Alfa	CR	AVE
Ürün Stratejileri	0,811	0,872	0,701
Tutundurma Stratejileri	0,855	0,851	0,722
Dağıtım Stratejileri	0,737	0,741	0,657
Fiyat Stratejileri	0,772	0,723	0,638
Boyutlar		CR	AVE
Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabeti	0,875	0,861	0,771
Talep Koşulları	0,917	0,823	0,655
İlgili ve Destekleyici Endüstriler	0,895	0,846	0,763

Faktör Koşulları	0,887	0,833	0,654
Şans Faktörü	0,869	0,797	0,618
Hükümet	0,906	0,814	0,637
Boyutlar		CR	AVE
Dijital Dönüşüm	0,954	0,904	0,731

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yapılarının doğrulanması sonrası gerçekleştirilen ölçek geçerlilik test sonuçlarını gösteren Tablo 2 incelendiğinde tüm ölçek alt boyutları için Cronbach alfa değerlerinin 0,70 ve çıkması güvenilirliğin sağlandığını, birleşim geçerlilik değerlerinin 0,70 ve üzeri, ayrışım geçerliliği değerlerinin ise 0,50 üzeri çıkması geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

7.5.3. Yapısal Model Hipotez Test Sonuçları

Yapısal eşitlik modeli oluşturularak yapılan analizlerde ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve faktör yapılarının doğrulanması için kullanılırken, yapısal model ise oluşturulan hipotezlere yönelik modelin test sonuçlarını içermektedir ve modelin de uyum indeksi değerleri incelenmektedir.

Yapısal eşitlik çalışmaları, eldeki veri ile araştırmacının oluşturduğu ilişki ağını eşleştirmek ve bunların birbiriyle ne ölçüde uyduğunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her bir yapısal eşitlik modeli çalışması, arkasında sağlam bir teorik altyapının yer aldığı bir kavramsal model gerektirmektedir. Yapısal eşitlik analizinin temel amacı, önceden belirlenen ilişki örüntülerinin eldeki veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemektir (Şimşek, 2007: 1-3). Araştırma modelinden hareketle oluşturulan yapısal model uyum indeksi değerleri ve analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

sağlanmıştır. Uyum indeksi değerlerinin tümünün olması gereken aralıkta yer alması sonucu yol analizindeki standardize regresyon tahmin katsayıları yorumlanmıştır.

Tablo 4. Porter Elmas Model Boyutları ve Dijital Dönüşümün Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerine Etkisi Yol Analizi Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Tahmin	Std.Hata	t	P	Hipotez Sonuç
US <--- FSYR	,021	,044	,474	,635	RED
TST <--- FSYR	-,062	,040	-1,550	,121	RED
DST <--- FSYR	,387	,072	5,374	***	KABUL
FST <--- FSYR	,167	,046	2,446	***	KABUL
US <--- TKS	,117	,049	2,363	***	KABUL
TST <--- TKS	,028	,044	,635	,525	RED
DST <--- TKS	,616	,090	6,855	***	KABUL
FST <--- TKS	,231	,057	4,075	***	KABUL
US <--- IDS	,164	,036	4,600	***	KABUL
TST <--- IDS	,042	,030	1,383	,167	RED
DST <--- IDS	,425	,057	7,479	***	KABUL
FST <--- IDS	,183	,039	4,699	***	KABUL
US <--- FKS	,022	,037	,590	,555	RED
TST <--- FKS	,018	,034	-,526	,599	RED
DST <--- FKS	,035	,058	-,604	,546	RED
FST <--- FKS	,091	,040	2,271	***	KABUL
US <--- SK	-,012	,024	-,520	,603	RED
TST <--- SK	-,014	,021	-,670	,503	RED
DST <--- SK	,092	,037	2,521	***	KABUL
FST <--- SK	,142	,025	1,696	***	KABUL
US <--- HKT	,140	,022	6,456	***	KABUL
TST <--- HKT	,157	,018	3,135	***	KABUL
DST <--- HKT	,104	,030	3,484	***	KABUL
FST <--- HKT	,138	,024	5,850	***	KABUL
US <--- DDO	,214	,032	6,714	***	KABUL
TST <--- DDO	,149	,032	6,554	***	KABUL
DST <--- DDO	,249	,029	1,689	***	KABUL
FST <--- DDO	-,015	,043	-,350	,726	RED

Tablo 4’de görüldüğü gibi Porter elmas modeli boyutlarından firma stratejisi, yapısı ve rekabetin uluslararası pazarlama karması stratejilerinden dağıtım stratejisi üzerinde %38,7, fiyat stratejisi üzerinde %16,7 etkisi olduğu, talep koşullarının ürün stratejileri üzerinde %11,7, dağıtım stratejileri üzerinde %61,6, fiyat stratejileri üzerinde %23,1 oranında etkisi olduğu, ilgili ve destekleyici endüstrilerin ürün stratejileri üzerinde %16,4, dağıtım stratejileri üzerinde %42,5, fiyat stratejileri üzerinde %18,3 oranında etkisi olduğu, faktör koşullarının fiyat stratejisi üzerinde %9,1 etkiye sahip olduğu, şans faktörünün dağıtım stratejileri üzerinde %9,2, fiyat stratejileri

üzerinde %14,2 oranında etkiye sahip olduğu, hükümetin ürün stratejileri üzerinde %14, tutundurma stratejileri üzerinde %15,7, dağıtım stratejileri üzerinde %10,4, fiyat stratejileri üzerinde %13,8 oranında etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisi incelendiğinde ürün stratejileri üzerinde %21,4, tutundurma stratejileri üzerinde %14,9, dağıtım stratejileri üzerinde %24,9 oranında etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Porter elmas modelinde yer alan faktörlerin ve dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmadan elde edilen sonuçlarda;

Porter elmas modeli boyutlarından firma stratejisi, yapısı ve rekabetin uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerinde etki derecelerine göre sırasıyla dağıtım ve fiyat stratejisi üzerinde, talep koşullarının ve ilgili ve destekleyici endüstrilerin sırasıyla dağıtım, fiyat ve ürün stratejileri üzerinde, faktör koşullarının sadece fiyat stratejisi üzerinde, şans faktörünün sırasıyla fiyat ve dağıtım stratejileri üzerinde, hükümetin sırasıyla tutundurma, ürün, fiyat ve dağıtım stratejileri üzerinde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Firma stratejileri, yapısı ve rekabeti pazarlama karması stratejilerinden en çok dağıtım stratejisi üzerinde etkili olurken, talep koşulları ve ilgili ve destekleyici endüstriler dağıtım stratejileri, faktör koşulları fiyat stratejileri, şans faktörü fiyat, hükümet ise tutundurma stratejileri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Firma stratejisi, yapısı ve rekabetin en çok dağıtım kanalları üzerindeki etkisi, firmaların iyi oluşturulmuş süreç yönetimlerinin örgüt yapılarının, işletme stratejilerinin ve rekabet düzeylerinin dağıtım stratejilerine olumlu yönde etki ettiğini göstermektedir. Talep koşullarının ve ilgili ve destekleyici endüstrilerin dağıtım stratejilerine etkisi, talep edilen ürün ve hizmetlerin tesliminde güvenilirlik, zamanında teslimat gibi gerekçelerle daha fazla talep oluşturarak dağıtım stratejisine etkide bulunduğu, ilgili ve destekleyici endüstrilerin de dağıtım kanalı üyeleri arasında iyi ilişkiler ve desteklenmenin olmasının dağıtım stratejilerine olumlu yönde daha çok katkı sağlayacağı söylenebilir. Faktör koşullarının sadece fiyat stratejisi üzerinde etkili olması, temel ve gelişmiş faktörler açısından üstün nitelikte ürün ve hizmet sunulmasında rekabette öne geçileceği ve fiyat belirleyici firma olacağı için fiyat stratejisine daha çok etki etmesi bu durumla

açıklanabilir. Benzer şekilde şans olaylarını fırsata çeviren firmalar küresel rekabette fiyat belirleyici firma olacakları için fiyat stratejilerinde daha etkili olması muhtemeldir. Hükümetin tutundurma stratejilerinde daha fazla etkiye sahip olması, bu alanda sunulan teşvik ve desteklerin daha fazla olmasıyla açıklanabilir.

Dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisi incelendiğinde sırasıyla dağıtım, ürün ve tutundurma stratejileri üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dijital dönüşümün dağıtım ve ürün stratejileri üzerinde daha fazla etkiye sahip olması dijital teknoloji uygulamalarının bu alanlarda daha fazla kullanım olanağı sunmasıyla açıklanabilir. Fiyat stratejilerinde etkinin olmaması, blockchain ya da bitcoin gibi teknolojilerin güven açısından yeterli düzeyde güvenilir ve kullanılabilir olmaması ve fiyat stratejileri belirlemede yöneticilerin dijital dönüşüm uygulama ve teknolojilerinin farkında olmaması gerekçe gösterilebilir.

Çalışma sonuçlarında, uluslararası pazarda başarılı olmayı amaçlayan ihracatçı firmaların, hedef pazara uygun, rekabetçi unsurlar temelinde ve dijital teknolojileri içeren pazarlama karması stratejileri yürütmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır.

Günümüz dijitalleşme çağında ve artan rekabet ortamında uluslararası pazarda başarı, işletme uygulamalarında dijital dönüşümün gerçekleştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Gerçekleştirilen dijital dönüşüm çabaları ve dijital teknolojilerin kullanımı uluslararası pazarlama karması stratejilerini şekillendirmektedir. Firmaların yeni dijital teknolojileri bu sürece uyarlamaları, bu yönde gerçekleştirmeleri gereklidir.

8.1. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Gelecekteki çalışmalarda, araştırma daha fazla sektör açısından ya da belirlenen belli sektörler açısından incelenebilir. Sadece KOBİ niteliğindeki ya da büyük ölçekteki firmaların iki ayrı örneklem şeklinde oluşturulup karşılaştırmalı analiz yapılması önerilebilir.

Farklı ve daha fazla sayıda değişken araştırma modeline eklenebilir. Sektör özellikleri modelde düzenleyici değişken olarak yer alabilir. İki ya da daha fazla ülke açısından iki ayrı araştırma yapılabilir, karşılaştırmalara yer verilebilir.

Konu farklı metodolojik yaklaşımlarla dikkate alınabilir ve ilgili literatürün derinliğine katkıda bulunabilir. Farklı değişkenler eklenerek aracılık ya da düzenleyicilik araştırılması yanında, yeni bilimsel analizler ışığında durumsal düzenleyicilik ya da

durumsal aracılık şeklinde analizlerle yeni araştırma modelleri kurgulanabilir.

8.2. Firma ve Hükümet Yöneticileri İçin Öneriler

Yöneticiler için verilebilecek öneriler ise, uluslararası pazara yönelik oluşturulacak pazarlama karması stratejilerinin dijital dönüşüm öncülüğünde uyarlanması ve hazırlanmasının artan rekabet ortamında öne geçmek için önemli olacaktır. Dönüşüm, firmaları değiştirmesi yanında tüketicileri de değiştirmektedir. Değişen tüketici istek, ihtiyaçlarını karşılamak ve taleplerine cevap vermek için güncel dijitalleşme uygulamalarının kullanımı önemlidir. Pazarlama karması stratejilerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde temel husus pazarlama faaliyetlerinin stratejik ve dijitalleşme temelli pazarlama planı çevresinde değerlendirilmesi gerekliliğidir.

Uluslararası pazarda başarılı olmayı amaçlayan firmaların Porter elmas model açısından firma stratejisi, yapısı ve yerel rekabet koşullarını, ilgili ve destekleyici endüstrilerle iş birliğini, dijital dönüşüm çerçevesinde yeniden gözden geçirmesi, rekabet avantajı oluşturacak şekilde yönetmesi önemlidir. Talep koşullarının dijitalleşme etkisiyle yine dijitalleşme çerçevesinde değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre uyarlanması ve hazırlanması gerekmektedir. Ülkenin ve firmaların sahip olduğu faktör koşulları olarak belirtilen üretim faktörlerinden, temel, gelişmiş, genel ve özel faktörlerin, özellikle diğerlerinden daha önemli görülen temel ve gelişmiş faktörlerin dijital dönüşüm temelinde oluşturulması, gerekli düzenlemelerin ve iyileştirmelerin yapılması önemlidir.

Artan şekilde daha karmaşık hale gelen ve büyük çapta genişlemeye devam eden dünya pazarında rekabet edebilmek için firmalar ve hükümet tutumlarını değiştirmeli ve ihracatı teşvik etmek için kullanılan yöntemleri geliştirmelidir.

İhracatın lokomotif güç olduğu ülkemizde hükümetin yeni eğilimlere ve gelişmelere göre teşvik ve desteklerini artırması, firmaların tüm faaliyetlerinde iyileştirmeler sağlaması, ulusal rekabet unsurlarının geliştirilmesi, dijitalleşme çağında, tüm süreçlerde dijital dönüşümün hızlandırılması ve gerçekleştirilmesi küresel rekabette önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle bu yeni ekonomik düzende hükümetin sunduğu destekleri yeniden gözden geçirmesi ve sektörlere göre ayrı ayrı değerlendirmelerde bulunması önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abratt, R., and Pitt, L. F. (1985), "Pricing Practices in Two Industries," *Industrial Marketing Management*, 14, 301-306.
- Akat, Ö. (2004). "Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi", Ekin Kitabevi, 5. Baskı, Bursa.
- Albaum, G., Strandskov, J., and Duerr, E. (2004). "International marketing and export management". Harlow, England: Pearson Education.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (7.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Astarlıoğlu, M. (2013). "Evaluating The Dynamics Of Export Performance: Moderating Effects Of Proximate Environment On Firm Strategies And Export Performance", Boğaziçi University, Doctoral Dissertation.
- Ayyıldız, H. (1996), "Küreselleşme sürecinde Türk Cumhuriyetlerinin Dünya Pazarlarındaki Genel Rekabet Durumu", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(24), 39-46
- Balogun J. (2001). "Strategic change". *Management Quarterly*, (10), 2-11.
- Barragán, S. (2005). "Assessing the power of porter's diamond model in the automobile industry in Mexico after ten years of NAFTA". (Research Project, University of Lethbridge ,Lethbridge, Alberta, Canada).
- Bayuk, N. M., ve Öz, A. (2017). "Nesnelerin İnterneti ve İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5,(43), 41-58.
- Boyd, H., ve Larrache, J.C. (1978) "The Foundations of Marketing Strategy", G. Zaltman (Ed.) ve T. Bonoma (Ed.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association. 4-72.
- Bradley, F. (2005). "International Marketing Strategy" (5.Baskı), Essex: Pearson Education Ltd.
- Bryman, A., and Cramer, D. (2001). "Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists", Taylor and Francis Group, London and New York.
- Bunn, M. D., and Clopton, S. W. (1993). "Patterns of information source use across industrial purchase situations". *Decision Sciences*, 24(2), 457-478.
- Büyüközkan, G. ve Göçer, F. (2018). "Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research", *Computers in Industry*, 97, 157-177.
- Chin, W.W.,Gopal, A., Salisbury, W.D., (1997). "Advancing the Theory of Adaptive Structuration: The Development of a Scale to Measure Faithfulness of Appropriation", *Information Systems Research*, 8(4), 342-367.
- Çavuşgil, S. T. and Zou, S. (1994). "Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- De Haan, J, Voordijk, H, and Joosten,G, (2002). "Market Strategies and Core Capabilities in the Building Industry". *Construction Management and Economics*. 20,109-118.
- Donaldson, L. (1996). "The normal science of structural contingency theory". In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- Fathi, A., and Ahmadian, S. (2015). "Competitiveness of the Iran Automotive Industry for Entrancing into Foreign Markets", 1st International Conference on Applied Economics and Business, ICAEB, *Procedia Economics and Finance* 36, 29-41
- Fornell, C., Larcker F. D., (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Geissbauer, R., Vedsø, J., and Schrauf, S. (2016). "A Strategist's Guide to Industry 4.0: Global businesses are about to integrate their operations into a seamless digital whole, and thereby change the World". *Strategy+business*.
- Grant, R. M. (1991). "Porter's competitive advantage of nations: an assessment". *Strategic Management Journal*, 12(7), 535-548.

- Gurski, D. (2014). "Customer Experiences Affect Customer Loyalty". Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Hoang, P. B. (1998). "A Casual Study F Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies And Export Performance, Management International Review, 38(1), 73-93.
- Hollensen, S. (2014). "Global Marketing" Pearson Education Limited, 6th Edt. Edinburgh.
- Iansiti, M., Lakhani, K. R. (2017). "Blockchain Hakkındaki Gerçekler", Harvard Business Review Türkiye.
- Infomentum, (2016). "Beyond Digital", What's next for businesses in 2020?
- Ingham, V. H. (1995). "The competitiveness of Argentina from sheltered markets to global rivalry". Takushoku University, Master Thesis. Japan.
- Ismail, M. H., Khater, M., and Zaki, A. (2017), "Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?", The Working Paper, Cambridge Service Alliance, University of Cambridge.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluo, H., and Jayawardhena, C. (2012). "Digital and social media marketing in B2B industrial section". Marketing Management Journal, 22(2), 102-117.
- Jasson, E. M. V. (2009). "A Study Of Argentine Competitiveness: An Extension Of Porter's Diamond Model", York University, Doctoral Dissertation, New York.
- Jin, B., and Moon, H. C. (2006)."The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry". Journal of Fashion Marketing and Management, 10(2), 1361-2026.
- Jobs, C.G. (2006). "A Test Of Foreign Direct Investment Influence On Task Environment Dimensions Of Us Manufacturers", The University of Southern Mississippi, Doctoral Dissertation.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D., (1984). Lisrel VI. "Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Instrumental Variables, and Least Squares Methods", Mooresville, Indiana: Scientific Software.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., and Buckley, N. (2016). "Aligning the organization for its digital future", MIT Sloan Management Review, 57(4).
- Karafakioğlu, M. (2000). "Uluslararası Pazarlama Yönetimi Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar", 3.Baskı, Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Kincaid, B. L. (2005). "Competitive Advantage Of Clusters Within Lesser Developed Countries Of The South Pacific: An Empirical Case Study Extending The Porter Diamond Model", Capella University, Doctoral Dissertation.
- Koh., A.C. and Robicheux, R.A. (1988), "Variations in Export Performance Due to Differences in Export Marketing: Implications for Industrial Marketers", Journal of Business Research. 17, 249-258.
- Kokonya, S. N. (2014). "An Application Of Porter's Diamond Model Within Deposit-Taking Microfinance Institutions In Kenya", University Of Nairobi, Master Thesis.
- Lages, L.P., and Montgomery, D. B. (2002), "Rethinking the Determinants of Export Marketing Strategy: Empirical Evidence from SMEs," presented at 44th Academy of International Business Conference, Puerto Rico (June 28-July 1).
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C. S. and Samiee (2002). "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: a Meta-Analysis", Journal of Business Research, 55(1), 51-67.
- Lu Hua, M. (1991). "Impact of and adaptation to the market environment: The case of Chinese export trading companies in the United States", The George Washington University, Doctoral dissertation, Washington D.C.
- Merisavo, M. (2008). "The Interaction between digital marketing communication and customer loyalty: an integrative model and research proposition", Helsinki School of Economics Workings Papers W-452.
- Meshal, H. (1997). "Comparative and competitive advantage as determinants of 'foreign policy formulation in Australia".The Fletcher School, Doctoral Dissertation.
- Meydan, C. H., Şeşen, H., (2011). "Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları". Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mucuk, İ. (1994). "Pazarlama İlkeleri", 6.Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

- Muradoğlu, C. (2015). "Nesnelerin İnterneti tedarik zinciri ve lojistik operasyonlarına 1.9 trilyon dolar kazandıracak" <http://www.turkishtimedergi.com/dijital-ekonomi/nesnelerininterneti-1-9-trilyonkazandıracak>
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. and Chew, E. (2018). "Editorial: Digital Transformation and Digital Business Strategy in Electronic Commerce-The Role of Organizational Capabilities", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Neirotti, P., Cantamessa, M. and Paolucci, E. (2008), "Do companies with a competitive advantage make better use of IT? Evidence from Italian enterprises", *International Journal of Technology Management*, 42,(1/2), 158-184.
- Nguyen, H. T. (2000), "The Determinants Of Export Marketing Activities Of Small- And Medium-Sized Manufacturing Firms in Germany, Doctor Of International Business Administration", Nova Southeastern University, Doctoral dissertation, Florida.
- Olcaý, M. (2011). "Bilecik Seramik Sektörünün Elmas Modeli İle Rekabet Analizi", Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Bilecik.
- Özcan, M. (2000). "Uluslararası Pazarlama", Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özkoç, Ö. (2018). "Hastanelerde Marka Yönetimi Uygulamalarının Hastaların Marka Denklığı Algısı ve Hastane Tercihine Etkisi", İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. İstanbul.
- Park, I. S. (2006), "An Empirical Investigation of the Marketing Program Adaptation of Korean Exporters", The George Washington University, School of Business, Doctoral Dissertation, Washington, D.C.
- Porter, M.E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1998). "The Competitive Advantage of Nations". Macmillan Business, 33.
- Porter, M.E., and Heppelman, J. E. (2015). "How Smart, Connected Products Are Transforming Companies", *Harvard Business Review*.
- Rouse W.B. (2005). "A theory of enterprise transformation". *Syst. Engin*, 8, 279-295.
- Samiee, S., and Roth, K. (1992), "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing*, 56(2),1-17.
- Schallmo D. (2016). "Jetzt digital transformieren". Wiesbaden: Springer.
- Schlegelmilch, B.B. (2016). "Global Marketing Strategy: An Executive Digest" Springer International Publishing, Switzerland.
- Sebastian, I.M., Mocker, M., Ross, J. W., Moloney, K. G., Beath, C., and Fonstad, N.O. (2017). "How Big Old Companies Navigate Digital Transformation". *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Setia, P., Venkatesh, V. and Joglekar, S. (2013), "Leveraging digital technologies: How information quality leads to localized capabilities and customer service performance", *MIS Quarterly*, 37(2), 565-590.
- Strong, J., and Bolat, E. (2016). "A qualitative inquiry into customers' perspectives on branding and the role of digital technologies in B2B: A case study of Panasonic". *Journal of Customer Behaviour*, 15(1), 97-116.
- Şimşek, Ö. F. (2007). "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LİSREL Uygulamaları", Ankara, Ekinoks.
- Teece, D. J. (2012). "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action", *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Tek, Ö, B. (1999). "Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları", 8. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Thor, E. (2006). "Economic Analysis Of Investment Opportunities In The Beef Systems Of Argentina And Uruguay", Utah State University. Master Thesis
- Topoğlu, G. (2009). "Uluslararası Pazarlamada Yeni Eğilimler ve Bir Araştırma", Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

- Yiğit, S. (2008). “Ülke Rekabetçiliğinde Porter’ın Elmas Modeli”, Gazi Osmanpasa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., and Lyytinen, K., (2010). “Research Commentary —The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research”. *Information Systems Research*, 21(4),724–735.
- Yücel, A. (2006), “İhracat Pazarlaması Stratejilerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri Hazır Giyim Firmaları Üzerine Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Yükselen, C. (1996).“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat Performansını Belirleyen Faktörler Üzerine Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, İİBF Dergisi, 6(1),143-165.
- Yükselen, C. (2006). “Pazarlama”. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wang, W. L. (2010). “Promoting Balanced Competitiveness Strategies of Firms in Developing Countries”, The George Washington University, Doctoral Dissertation.
- White, M., (2012). “Digital workplaces: Vision and reality”. *Business Information Review*, 29(4), 205–214.

HUKUKİ YÖNDEN KARŞILIKSIZ ÇEK KAVRAMININ ANALİZİ

Ali Sedat ULUĞ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 02/09/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 23/09/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Çek,
Karşılıksız Çek,
Keşideci,
Lehtar,
Muhatap

Karşılıksız çek keşide edilmesi ile ilgili olarak 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda ve 5941 sayılı Çek Kanunu'nda çeşitli düzenlemeler vardır. Ticari hayatın vazgeçilmezi olan çek uygulaması zamanla birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunların çözümü amacıyla ilk olarak 1985 yılında 3167 sayılı "Çekle Ödemelerin Düzenlenmesi ve Çek Hamillerinin Korunması Hakkında Kanun" yürürlüğe konulmuş, ancak zaman içerisinde birçok kez değişikliğe uğramıştır. Daha sonra, 2009 yılı sonunda 5941 sayılı yeni "Çek Kanunu" ile 3167 sayılı Kanun tüm geçici maddeleri ile birlikte yürürlükten kaldırılmıştır. Ancak, 15.7.2016 tarihinde 6728 Sayılı "Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Amacıyla Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"la 5941 sayılı Kanun'da da değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişikliklerle, alışlagelmiş birtakım uygulamalar yürürlükten kaldırılmış, karşılıksız çek keşide edilmesi halinde yapılması gerekenlerle ilgili birtakım boşluklar meydana gelmiştir. Bu kapsamda ise bu makalede Türk Hukuk'unda karşılıksız çek kavramı ile ilgili süreçlerin analizi hedeflenmiştir.

THE ANALYSIS OF THE DISHONORED CHEQUE CONCEPT

ABSTRACT

Keywords

Cheque,
Dishonored Cheque,
Drawer,
Beneficiary,
Drawee,

The Turkish Commercial Code No. 6102 and the Cheque Law No. 5941 contain various provisions related to issuance of a dishonored cheque. The practice "issuance of cheques", which is indispensable for business life, brought with it many problems in the course of time. To the end that these problems are resolved, the Law No. 3167 "On the Regulation of Payments by Cheques and the Protection of Cheque Holders" was first put into force in 1985; however, the Law was amended for many times in the course of time. Afterwards, the Law No. 3167, including all the temporary articles thereof, was repealed by the new "Cheque Law" No. 5941 at the end of 2009. However, amendments were also made to the Law No. 5941 by the Law No. 6728 "On Making Amendments to Certain Laws for the Purpose of Improvement of the Investment Environment" on 15.7.2016. By these amendments, a number of conventional practices were repealed, and a number of gaps occurred in relation to the actions necessary to be taken in case of issuance of a dishonored cheque. In this context, this article aims to analyze the processes related to the dishonored check concept in Turkish Law.

Citation: Uluğ, A.,S., (2020), Hukuki Yönden Karşılıksız Çek Kavramının Analizi, ARHUSS, (2020), 3(2):350-372.

¹ Dr. Ankara 20. Noteri, alisedatulug@yahoo.com, Haliç Üniversitesi

1. GİRİŞ: KARŞILIKSIZ ÇEK KAVRAMI

1.1. Genel Olarak

Çekin, ödenmek üzere muhatap bankaya ibrazında, karşılıksız çıkması bütün hukuk sistemlerinde, üzerinde önemle durulan bir husustur. Meselenin, özellikle Ceza Hukuku ve Ticari Senetler Hukuku yönünden ciddi sonuçları vardır. Çek Kanunu ile, Türk Ticaret Kanunu'ndaki düzenlemeyle yetinilmeyip, bir taraftan bankalara, diğer taraftan tanzim edip verdiği çek karşılıksız çıkan kimseye, bir takım görev ve mükellefiyetler yüklenmiştir (Özta, 2016: 294).

Karşılıksız çek, Çek Kanunu'nda, (m.3- (2)) "Karşılıksızdır" işlemi, muhatap bankanın hamile kanunen ödemekle yükümlü olduğu miktarın dışında, çek bedelinin karşılanamayan kısmıyla sınırlı olarak yapılır, şeklinde ifade edilerek, "yeterli karşılığı bulunmaması nedeniyle kısmen de olsa ödenmeyen çek" olarak tarif edilmiştir.

TTK. m. 783/3'te de, " Muhatap nezdinde karşılığı kısmen veya tamamen bulunmayan bir çek düzenleyen kişi, çekin karşılıksız kalan bedelinin....." demek suretiyle karşılıksız çeki karşılığının "kısmen veya tamamen" bulunmamasına bağlamıştır.

Karşılıksız bir çekten bahsedebilmek için çekin Ticaret Kanunu'na göre zorunlu tüm unsurları haiz bir çek niteliğini taşıması zorunludur. Çek üzerinde belirtilmiş olan hesapta, ibrazında bankanın yasal yükümlülüğünün dışında çek tutarını karşılayacak miktarda para yoksa çek karşılıksızdır. Hesap sahibinin aynı bankanın başka şubelerinde ve hatta aynı şubesinde yeterince parasının bulunması, çeki karşılıksız olmaktan kurtaramayacaktır (Reisoğlu, 2011; 260).

İlke olarak karşılıksızlık, üzerine çek keşide edilen hesapta, çekin ibrazı anında çek bedelini ödemeye yetecek oranda bir nakit veya kredinin bulunmaması halinde gündeme gelecektir. Ancak kanaatimizce şeklen geçerli, süresinde ve yetkili hamil tarafından ibraz edilmiş bir çekin hesapta karşılığının bulunmasına rağmen, bu karşılığın örneğin hesap üzerinde bir haczin veya ihtiyati tedbir kararının varlığı, hesabın banka lehine rehnedilmiş olması gibi nedenlerle ödenmemesi halinde de, özellikle hukuki sorumluluğun ve hamilin başvurma hakkının doğumu açısından çekin karşılıksız kaldığının kabul edilmesi gerekir (Ülgen vd., 2015: 277).

1.2. Çeke Karşılıksız Şerhi Düşülecek ve Düşülmeyecek Haller

Bir senedin “hukuken karşılıksız çek” olarak nitelendirilebilmesi için her şeyden önce o senedin Türk Ticaret Kanunu’nun 780-782. maddeleri uyarınca çek hükmünde sayılması gerekir. Nitekim, bir senedin Türk Ticaret Kanununun öngördüğü zorunlu veya alternatifli zorunlu unsurlardan birisini dahi hiç ya da kanun koyucunun öngördüğü şekilde taşımayarak “çek” hükmünde sayılmadığı durumlarda “ karşılıksız çek” söz konusu olmaz. Bu gibi durumlarda, muhatap banka, ödenmeme nedeni olarak senedin üzerine karşılığının bulunmamasını değil, unsurlardan birinin eksikliğini yazmalıdır (Bozer vd., 2016: 385).

Bir çekin çeşitli sebeplerle ödenmediği görülür.

- (1) - Ödenmek üzere ibraz edilen senedin, Türk Ticaret Kanunu’nda öngörülen (TTK 780, 781) “şekil şartlarını” ihtiva etmemesi halinde, muhatap bankaca ödenmeyeceği tabidir. Aksi takdirde, banka, yaptığı ödemeyi, keşidecinin hesabına borç kaydedemez.
- (2) - Çeki ibraz eden kimsenin, “yetkili hamil olmadığının anlaşıldığı” hallerde, muhatapın, bir ödemede bulunmaması gerekir.
- (3) - Senet üzerindeki “imzanın, keşideciye ait olmadığını tespiti” halinde çek ödenmez.
- (4) - İbraz edilen çekin, “sahte veya tahrif edilmiş bulunduğu” anlaşılırsa, ödenmemesi gerekir.
- (5) - Çekle işleyen “hesap üzerinde rehin bulunması” halinde, çekin ödenmesi söz konusu olmaz.
- (6) - Çekle işleyen “hesap üzerine haciz konulmuş bulunması” halinde de, ödenmesi mümkün değildir.
- (7) - Çekin ödenmemesi hususunda, mahkemece verilmiş “ihtiyati tedbir kararı” (ödemenin men’i) mevcutsa, ödeme yine mümkün değildir.
- (8) - Çek hamilinin, “ çeke dayanan alacak hakkı üzerine haciz konulmuş bulunması” halinde, ödeme yapılamaz.
- (9) - Çekin, muhatap bankanın, hesabın işlediği şubesinden başka bir şubesine ibraz edilmesi sebebiyle, “imza kontrolünün yapılamaması” halinde, çekin geçerliliğinde şüpheye düşen bankanın ödemedenden kaçınması mümkündür.
- (10) - Çek bedelinin “yabancı para” ile gösterildiği ve çek üzerinde de “aynen ödeme” kaydının bulunduğu bir durumda, çekle işleyen hesap döviz hesabı değilse, muhatap bankanın ödeme yapmaması mümkündür.

- (11) - “Çizgili çekin ödenebilmesi için gerekli şartlar” mevcut değilse, muhatap bankanın ödemedede bulunmaması icap eder (TTK 804/4).
- (12) - Çek, “ibraz süresi geçtikten sonra” muhatap bankaya ibraz edilirse, karşılık bulunsa bile, ödeme yapılmayabilir (TTK 799/2).
- (13) - Keşidecinin “caymış bulunması”, ibraz süresi geçtikten sonra kesin surette bağlayıcı olduğundan (TTK 799/1), böyle bir durumda, muhatapın ödeme yapmaması icap eder.
- (14) - “Çek anlaşması yoksa”, banka çeki ödemez.
- (15) - Çekin kısmen veya tamamen karşılıksız çıkması da mümkündür. Ödeme, bu halde de, kısmen veya tamamen gerçekleşmeyecektir.

Yukarıda üzerinde durduğumuz hallerde, duruma göre, muhatap bankanın Çek Kanunu’nun 3’üncü maddesi dolayısıyla mevcut sorumluluğunun neticesi olan ödeme konusu , tamamen başka bir husustur (ÇK 3/3 a, b) (Öztaş, 2016).

1.3. Hesaba Yetkisiz Temsilci veya Üçüncü Kişiler Tarafından Çekilen Çeklerin Karşılıksız Sayılması

Borçlar Kanunu hükümlerine göre (BK. m. 38) yetkisiz temsilcinin veya yetkisini aşan temsilcinin taahhütleri askıdadır. Temsil edilen icazet verdiği takdirde yetkili temsil durumu ortaya çıkar ve çek taahhüdü temsil yetkisi vereni bağlar. Aksi takdirde yetkisiz temsilcinin kendisinin borç altına girmesi söz konusu olmaz. Buna karşılık kendisini yetkili temsilci olarak tanıtan kişi, temsil edilen adına taahhüdün geçersizliği nedeniyle, karşı tarafın zararını ödemek zorunda kalır (BK m.39). Kambiyo senetlerinde bu kuralın bir istisnası bulunmaktadır (Reisoğlu, 2011; 53). Bir çeki temsilci sıfatıyla imzalayan, ancak buna yetkisi olmayan veya yetkisini aşan keşideci (TTK md.730 Nr. 3, 590), tüzel kişi tarafından icazet verilmez ise bu çekten ötürü bizzat kendisi sorumlu olur (6102 s. TK m. 818/c, TK m. 677-678).

TTK 590. maddeye göre; çeki temsilci sıfatı ile imzalayan çekten bizzat sorumlu olduğundan, oysa çek hesabı başka bir kişi adına açılmış bulunduğu- hesapta karşılık bulunsa da- karşılıksız işlemi görecektir (Reisoğlu, 2011; 266).

Yasal düzenlemeye göre, ehliyetsiz kimselerin düzenlediği çekler kural olarak geçersiz ve ödenmemeleri halinde karşılıksızlık söz konusu olmaz. Ancak imzaların bağımsızlığı kuralını getiren TTK’nın 589. maddesi (6102 S. Kanun m. 677), gereğince, tedavüle çıkarılan bir çekte, keşidecinin ehliyeti bulunmasa dahi cirantaların ve onların lehine aval verenlerin sorumlulukları devam eder (Kaçak, 2008: 152)

Yetkisiz temsilci, bizzat kendisi çek çekmiş duruma girdiğinden, ancak çekle işleyen hesap kendisine ait olmadığından, geçerli bir çek bulunması ve süresinde muhatap bankaya ibraz edilmesi halinde çeki “karşılıksız” kaydı düşülerek, çek hamile iade edilecektir (Eriş, 2004: 86).

1.4. Çekin Karşılığı Olsa Dahı Muhatap Bankanın Ödeme Yükümlülüğünün Bulunmaması

Çekin karşılığı banka hesabında bulunsa ya da geçerli bir çek olsa dahi, Türk Ticaret Kanunu’nda ve diğer yasalarda düzenlenen bazı durumlarda muhatap bankanın ödeme yükümlülüğü yoktur. Böyle bir durumda, banka çeki öderse, keşideciye rücu imkanı da bulunmamaktadır.

a. İbraz Süresi Geçtikten Sonra Çekin İbrazı

Çek için belirlenen ibraz süreleri, bir zamanaşımı süresi değil bir hak düşümü süresidir. Bu nedenle, süresinde muhataba ibraz edilmeyen çeklerle ilgili olarak hamil tüm sorumlulara, hatta çeki düzenleyene karşı dahi kambiyo hukukuna dayalı başvuru hakkını kaybeder (TTK m.808).

TTK m. 799/2’ye göre, çekten cayılmamışsa, muhatap, ibraz süresinin geçmesinden sonra da çeki ödeyebilir.

Öderse, keşideciye rücu – hesaptan düşme imkanı- aynen ibraz süresi içinde olduğu gibi devam etmekte; buna karşılık, çeki ödemezse ne hamile ne de keşideciye karşı sorumlu olmamaktadır (Reisoğlu, 2011: 267).

Bankanın ibraz süresi geçtikten sonra ne kadar süre ödeme yetkisinin devam edeceği konusunda iki görüş bulunmaktadır.

Birinci görüşe göre, TTK 726. maddesindeki zamanaşımı süresi göz önünde tutulmalı, bankanın yetkisi 6 ay ile sınırlı olmalıdır (6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu m. 814’te bu süre üç yıl olarak düzenlenmiştir).

İkinci görüşe göre, TTK 726. madde çeklerin süresinde ibrazı halinde zamanaşımını düzenlemektedir. Bankanın çeki ödeme yetkisi keşideci tarafından geri alınmadığı sürece devam edecektir. Meğer ki çek sözleşmesi sona ermiş olsun. (Reisoğlu, 2011: 267).

b. Çekten Cayma

Borçlar Kanunu’nun 559’uncu maddesinin 2’nci fıkrasına göre, muhatap, havaleyi kabul ettiğini bildirinceye kadar, havale eden, havaleden cayabilir. Buraya kadar defalarca belirttiğimiz gibi, çekte, kabul söz konusu değildir. O halde, bu durumdan

çıkarılabilecek normal sonuç, çekte, keşidecinin, havaleden vazgeçtiğini her zaman muhataba bildirebileceğidir. Ancak, hemen belirtelim ki, böyle bir sonuç, bir ödeme vasıtasının sahip olması gereken tedavül emniyeti yönünden büyük ölçüde mahzurludur. İşte bu gerekçeyle, meselenin halli, Borçlar Kanunu'nun 559'uncu maddesine bırakılmamış, Türk Ticaret Kanunu'nun 799'uncu maddesinde özel olarak düzenlenmiştir (Özta, 2016: 310).

Çekten cayma, keşidecinin muhatap bankaya verdiği, çekin ödenmemesi yönünde bir talimat, başka bir deyişle, bankaya tanınmış bulunan çeki ödeme yetkisinin keşideci tarafından geri alınmasıdır. Çekten cayma dayanağını, keşideci, yani çek hesabının sahibi ile banka arasındaki çek sözleşmesinde bulur. Çek lehtarını ve hamillerini korumak amacıyla TK, keşidecinin, muhataba vermiş olduğu, çeki ödeme yetkisini her zaman geri alabilmesini uygun görmemiş, bu yetkinin ibraz süresi sona erdikten sonra kullanılabilmesine olanak sağlamıştır. Bu kural, TK m. 711'de (6102 s. TK m. 799/1) "Çekten cayma, ancak ibraz müddeti geçtikten sonra hüküm ifade eder" şeklinde yer almıştır. Anılan hükümde kullanılan "çekten cayma" terimi ile bankanın ödeme yetkisinin geri alındığı kastedilmemektedir. Çünkü -anılan hüküm uyarınca- çekten cayılmasına rağmen, çek ciro edilebilmekte, ciro fonksiyonlarını ifa etmekte, çekin içerdiği cirolar ve diğer kambiyo kayıtları ve dolayısıyla müracaat hakları (TK m. 720 vd) varlıklarını sürdürmektedirler (Poray-Tekinalp, 2013: 324).

Çek Kanunu m. 3/1'e göre muhatap banka (ibraz süresi içerisinde) ibraz edildiği anda karşılığı bulunan çeki ödemekle yükümlüdür. Buna karşılık ibraz süresinin sona ermesinden sonra gerçekleşen cayma beyanlarında çeki ödeyen banka, düzenleyene karşı sorumlu olur (Çelik, 2019: 443).

"Çekten cayma" tabirinin isabetli seçildiği söylenemez. Zira, keşidecinin çekten caymasından bahsedilirken, bununla kastedilen, keşidecinin muhataba karşı havaleden rücuudur; yoksa, lehtar veya cirantalara karşı cayma söz konusu değildir. Lehtarın ve cirantaların kendilerinden önce gelenlere (bu arada keşideciye) karşı hakları, çekten cayılmış olmasına rağmen, başvuru (müracaat) haklarına ilişkin hükümler çerçevesinde (TTK 808 vd.) saklı kalır (Özta, 2016: 310).

c. Çekin Ödemesinin İhtiyati Tedbir Kararı ile Durdurulması

Çekin rıza hilafına elden çıkması, çaldırılması veya kaybedilmesi gibi hallerde ve diğer gerekçelerle keşideci, lehtar veya hamil çekin ibrazının veya ibrazı halinde ödenmesinin durdurulması için mahkemeden ihtiyati tedbir kararı talep edecektir.

Mahkemece verilen bir ihtiyati tedbir kararı ile çekin ibrazı halinde ödemenin durdurulması bankanın yasal yükümlülüğünü de kapsayacak; buna karşılık, hesaptan ödemenin durdurulması, bankanın yasal yükümlülüğünü etkilemeyecektir (Reisoğlu, 2011: 270).

Belirtmek gerekir ki, çekin ödenmesini engelleyen kısıtlamalar –tedbir- bulunsa bile çekin süresi içinde ibrazı anında karşılığının bulunup bulunmadığının çekin arkasına yazılması çeşitli sakıncaları önleyecektir. Karşılık varsa tedbir kalkar kalkmaz, hamil bankadan alacağını tahsil edeceği gibi; çekin karşılığının olduğunun bilinmesi keşideci hakkında herhangi bir yasal işlem yapılmasını da engelleyecektir. Aksi takdirde tedbirin kalkması ile tam bir belirsizlik ortaya çıkacaktır. Buna karşılık çekin herhangi bir nedenle ödenmemesi halinde, - çekin karşılığının bulunduğu yazılsa bile- hamilin keşideciyi icra yoluyla takip etmesi mümkün olduğu gibi, kısıtlama nedeniyle sadece “işlem yapılmamıştır” ibaresi de çekin ödenmemiş olduğu anlamına gelecektir (Reisoğlu, 2011: 273).

d. Çek Çekilen Hesap Üzerinde Rehin veya Haciz Bulunması

Çek çekilen hesap üzerinde rehin veya haciz bulunması halinde, banka hesapta para bulunsa dahi çeki ödemeyecektir. Bu durumda, çekin arkasına banka tarafından “ çekin karşılığı vardır, ancak hesap üzerinde rehin/haciz/ihtiyati tedbir bulunduğundan ödeme yapılamamıştır” ibaresi yazılacaktır.

Yargıtay, “ hesaba haciz konulması, mahkemedен ödeme yasağı konulması ... gibi haller, bankanın ödemedен kaçınması için haklı sebep oluşturur” demiştir.

Çekle işleyen bir hesabın, hesap sahibi tarafından bir üçüncü kişi lehine veya hesabın bulunduğu banka lehine rehnedilmesi mümkün ve geçerlidir. Bu durumda bu hesaba çek çekilir ve hamil ödeme talebinde bulunursa, bir aynı hak olan rehin hakkı öncelik taşıyacağından ödeme yapılmayacak ve çek “ hesapta karşılık vardır, ancak üzerinde rehin hakkı bulunduğundan ödenmemiştir” kaydıyla hamile iade edilecektir. Çekin ödenmemesi sonucunu veren bu işlemden dolayı da sorumluluk kural olarak keşideciye ait olacaktır. Buna karşılık hesap esasen rehinli ise, çek karnesi vermemesi gereken bankanın, bu tutumu da Çek Yasasının 2. maddesine göre gerekli basiret ve itinayı göstermediği anlamı taşıyacağından, bankanın hamile karşı sorumlu olmasını gerektirebilecektir (Reisoğlu, 2011: 274).

Üzerine üçüncü kişiler tarafından hesap sahibinin borcu nedeniyle haciz (İİK md.89) kaydı konulan bir hesap için kuşkusuz banka çek defteri vermeyecektir. Ancak

haciz çek karnesi verilmesinden sonra konulması halinde bu haciz geçerli olacak ve çekin süresinde ibrazı üzerine örneğin “ Hesapta karşılık vardır, ancak hesap üzerinde haciz bulunduğundan ödenmemiştir” ; hesapta karşılık yoksa “Hesapta karşılık yoktur; ayrıca hesap üzerine haciz konulmuştur” kaydı konularak çek hamile iade edilecektir (Reisoğlu, 2011: 275).

e. Çekin Muhatap Bankanın Başka Şubesine Edilmesi Nedeniyle İmza Kontrolünün Yapılamaması

Çekin, muhatap bankanın hesabın işlediği şubesinden başka bir şubesine ibraz edilmesi sebebiyle, “imza kontrolünün yapılamaması” halinde, çekin geçerliliğinden şüpheye düşen bankanın ödemedi kaçınması mümkündür (Öztañ, 2016: 292).

Hamil çeki, çek hesabının bulunduğu banka şubesine ibraz ederek ödenmesini sağlayabilir. Ancak her defasında çek hesabının bulunduğu şubeye çekin ibrazı mümkün olmayabilir. Bu durumda, Çek Kanunu m. 3- (1)'in 2. cümlesi gündeme gelecektir;

“Ancak çek, hesabın bulunduğu şubeden başka bir şubeye ibraz edildiğinde, o şubece karşılığı sorulmak suretiyle ödenir.”

Böyle bir durumda her türlü imkanın kullanılmasına rağmen imza incelemesi yapılamıyor ise, çekin geçerliliğinden şüphe eden şubenin çeki ödememe hakkı bulunmaktadır.

357

f.Hesaptaki Para İçin Mahkemenin Tevdi Mahalli Tayin Edilmesi

Uygulamada, çekle işleyen hesaptaki paranın kime ait olduğunda ihtilaf çıkması halinde, mahkeme aynı bankayı veya başka bankayı tevdi mahalli olarak atayacak, o takdirde ödeme yapılamayacaktır (Reisoğlu, 2011: 276).

2. KARŞILIKSIZ ÇEKİN HUKUKİ SONUÇLARI

2.1. Müracaat Hakkı

Hamil, çeki süresinde muhataba ibraz edip, ödenmediğine dair gerekli şartları yerine getirdiği takdirde, cirantalara, düzenleyene ve diğer çek borçlularına karşı başvurma haklarını kullanabilir (TTK. m. 808).

Bu başvuru ile hamil, çekin ödenmemiş olan bedelini, ibraz gününden itibaren bu tutarın faizini, protestonun veya buna denk olan belirlemenin ve gönderilen ihbarnamelerin giderleri ile diğer giderleri ve çek bedelinin binde üçünü aşmamak üzere komisyon ücretini isteyebilir (TTK. m. 810).

Bir borcun ifası amacıyla keşide edilen çekin muhataba ibrazdan önce ödenip ödenmeyeceği belli değildir. Bu nedenle çekin öncelikle ödenmek üzere muhataba ibraz edilmesi zorunludur. İbraza rağmen çekin ödenmemesi ve bu anlamda karşılıksız kalması halinde ise kanun koyucu hamile (ve çek bedelini ödeyen keşideci dışındaki diğer müracaat borçlularına), çeki dayalı alacağın tahsili amacıyla kendisine karşı sorumlu olanlara başvurabilme hakkını tanımıştır. Temel ilişkiden bağımsız, tamamen kambiyo hukukuna dayalı bu talep hakkı, kanunda “müracaat hakkı” olarak isimlendirilmiştir (Kendigelen, 2007: 292).

Müracaat hakkının kullanılabilmesinin maddi şartı, alelade çeklerde, çekin süresinde ibraz edilmiş fakat kısmen ya da tamamen ödenmemiş olmasıdır.

Çeklerde poliçe ve bonodan farklı olarak asıl borçlu ve müracaat borçluları şeklinde bir ayırım yapılmamıştır. Hamil çekin ödenmemesi halinde düzenleyen, cirantalar ve avalistlere başvurabilir. Söz konusu kişiler “başvuru borçluları” olarak ifade edilebilir. Muhatap banka ise ödememeden dolayı hamile karşı müteselsilen borçlu olanlar gurubuna dahil değildir. Başvuru hakkı esas itibarıyla muhatabın ödememesi halinde doğar (Çelik, 2019: 444).

Mahsup çeklerinde ise durum farklıdır. Bu halde, TTK m. 806’ya göre, “Hesaba geçirilmek üzere düzenlenen bir çekin hamili, muhatabın iflas etmiş veya bir ilamla ispatlanmamış olsa bile ödemelerini tatil etmiş ya da aleyhine yapılan herhangi bir icra takibi semeresiz kalmışsa, çek bedelinin nakden ödenmesini muhataptan isteyebileceği gibi, ödememe hâlinde başvurma hakkını da kullanabilir.”

Hesaba geçirilmek üzere çekilen çeklerde ise, TTK m. 807’ye göre, “Hesaba geçirilmek üzere düzenlenen bir çekin hamili; muhatabın, çek bedelini kayıtsız ve şartsız bir alacak olarak hesaba geçirmekten kaçındığını veya ödeme yerindeki takas odasının, bu çekin, hamilin borçlarına mahsup edilmek kabiliyetini haiz olmadığını beyan etmiş bulunduğunu ispat ederse, başvurma haklarını kullanabilir.”

Müracaat hakkının kullanılabilmesi için, maddi şartların doğmuş bulunması yeterli değildir. Bu durumun, Türk Ticaret Kanunu’nun 720’nci maddesinde gösterilen şekillerden biriyle tevsiki gerekir. Bu noktada, poliçeden farklı hareket edildiği görülmektedir. Bilindiği gibi, poliçede, müracaat hakkının doğduğu, protesto varakası düzenlettirilerek tevsike çalışılır. Bu husus, başka herhangi bir vesika ile sağlanamaz (takas odasının beyanı hariç). Halbuki, çekte, hamilin, müracaat hakkını kullanabilmek hususunda başka imkanları da

vardır. Çekte, hamil, protesto düzenlemek yoluna gidebileceği gibi, protestoya muadil (eşit), diğer bazı tespit ve tevsik usûllerinden de yararlanabilir. Tercih, hamile aittir. Bunun tek istisnası, çekin ödenmek üzere ibrazının, ödeme yerinde muhatabın iş yerinin (şubesinin) bulunmaması veya ödemeyi yapacak bir yer (Domiziliat) gösterilmemiş olması yahut bu yerlerde ödemeyi yapacak bir yetkilinin hazır bulunmaması sebebiyle, akîm kalmasıdır.. Bu takdirde, durumun, ister istemez, bir protesto ile tevsiki gerekmektedir (Wandprotest, Windprotest); artık başka bir çare kalmamıştır (Öztañ, 2016: 306).

Uygulamada çekin protesto edilmesine pek rastlanmaz. Ancak, poliçeye ilişkin TTK. m. 715 ila 717, 719 ila 721. maddeleri çekin protestosunda da kıyasen uygulanır (TTK. m. 818/1).

Uygulamada genellikle rastlanan durum, çekin ödenmediğinin muhatap tarafından, ibraz günü de gösterilmek kaydıyla çekin üzerine yazılan ibraz beyanı ile tespit edilmesidir. Bu tespit, çekin üzerine ibraz tarihi de yazılarak banka yetkililerince imzalanmak suretiyle oluşturulacaktır.

Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre muhatabın çekin karşılıksız olduğuna dair beyanda bulunma zorunluluğu olmamasına rağmen, Çek Kanunu'nun 7'inci maddesiyle, muhatap banka, bu kaydı yazmaya mecbur tutulmuştur.

Çek Kanunu m. 7'ye göre;

(4) Kısmen veya tamamen karşılığı bulunmayan çekle ilgili olarak, talebe rağmen, karşılıksızdır işlemi yapmayan banka görevlisi, şikâyet üzerine bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(5) Karşılığı tahsil edilmek üzere bankaya ibraz edilen çekin karşılığının hesapta mevcut olmasına rağmen, hamile ödemede bulunmayan ya da bankanın kanunen ödemekle yükümlü olduğu miktarı hamile ödemeyen banka görevlisi, şikâyet üzerine bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

Kısmen veya tamamen karşılığı bulunmayan çekle ilgili olarak, talebe rağmen, karşılıksızdır işlemi yapmayan banka görevlisi, şikâyet üzerine bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. (5941 s. ÇK 7, IV). Yani; karşılıksızdır işlemi yapmayı çok sevmeyen ve bazen kırk dereden su getirerek işi yokuşa süren banka çalışanları, artık talep halinde; asla

“Benim yetkim yok. Sadece şube müdürü yetkili. O da burada değil” gibi bahaneler ileri süremeyeceklerdir (Can, 2015: 191).

2.2. Müracaat Hakkının Kaybı Halinde Yapılacaklar

Çekin ödenmemesi halinde hamilin, ilke olarak başvurma hakkına ilişkin özel hükümler uyarınca çek sorumlularına gitmeyi tercih edeceği şüphesizdir. Zira hamile tanınan bu başvurma hakkı, bir yandan içeriği ve sorumluların kapsamı itibarıyla (TK 808, 810, 783/3), öte yandan da kambiyo senedine dayalı alacağın takibi amacına yönelik öngörülen özel takip yolları (İİK 167 vd.) nedeniyle daha avantajlıdır (Ülgen vd., 2015: 283).

TK m.644'te düzenlenen “sebepsiz iktisap”, kambiyo senedinin zamanaşımına uğraması veya senede dayalı hakların muhafazası yani müracaat hakkının kullanılması için kanunen yapılması icap eden ibraz, protesto çekmek gibi işlemlerin ihmal edilmiş olması sebebiyle, kambiyo alacağı düşmüş bulunan hamilin zararına zenginleşen kambiyo borçluları nezdinde “sebepsiz” kalan tutara yönelik kambiyo hukukuna özgü bir taleptir. Hamil bu talebi –kambiyo alacağını ihmali ile yitirdiği halde, yani kendi kusuruna rağmen – ileri sürebilmek hakkını haizdir (Poray-Tekinalp, 2013: 268).

Çekin süresinde ibraz edilmemiş olması durumunda veya ibraz edildiği halde ödenmeme durumunun tespit edilmemiş olması halinde hamil tüm çek borçlularına karşı müracaat hakkını kaybedecektir. Ya da, müracaat hakkını kaybetmemiş olsa dahi bu hakkın zamanaşımına uğramış olması halinde takip edilecek hukuki yolların belirlenmesi gerekir.

Bunların başında, TTK 732/1'e göre açılacak sebepsiz zenginleşme davası gelmektedir. Bu maddeye göre; “Zamanaşımı sebebiyle veya poliçeden doğan hakların korunması için gerekli olan işlemlerin yapılmasının ihmal edilmiş olması dolayısıyla, düzenleyenin veya kabul edenin poliçeden doğan yükümlülükleri düşmüş bile olsa, bunlar poliçenin hamiline karşı, onun zararına zenginleşmiş olabilecekleri kadar borçlu kalırlar.”

Hamilin bu olasılıkta başvuracağı yollardan ilki, TK 818/1-(m)'nin yaptığı yollama uyarınca çekler hakkında da uygulama alanı bulacak olan TK 732 hükmüne dayalı sebepsiz zenginleşme davasıdır. Kambiyo hukukuna özgü olan bu dava, başvurma hakkının kaybı ya da zamanaşımına uğramasının neden olduğu ve çekin asıl borçlusu, yani düzenleyen, hamilin zararına gerçekleşen “zenginleşme”yi giderme amacı ile öngörülmüştür. Bu

davanın, BK 77 vd. hükümlerine dayalı sebepsiz zenginleşme davasından tamamen farklı, kambiyo hukukuna dayalı özel bir dava olduğu tartışmasızca kabul edilmektedir (Ülgen vd., 2015: 284).

Hamilin, TTK 732/4'teki "Zamanaşımı süresi, poliçenin zamanaşımına uğradığı tarihi takip eden tarihten itibaren bir yıldır; ispat yükü, sebepsiz zenginleşmediğini iddia edene aittir." Bu hüküm karşısında, eğer hamil başvuru süresini geçirmişse, uğradığı zararın tazmini amacıyla sebepsiz zenginleşme davasından yararlanabileceği gibi, kambiyo senedinin düzenlenmesine neden olan temel ilişkiye de dayanabilir.

Gerçekten bir borç için kambiyo taahhüdünde bulunulmasının 'yenileme' olarak nitelendirilmemesi (BK 133/2), kambiyo senedinin ilke olarak ifa yerine değil, ifa uğruna verildiğinin kabul edilmesi nedeniyle, temel borç ilişkisinden doğan talep hakkı da sona ermeyecek, varlığını sürdürmeye devam edecektir. Bu durumda kambiyo senedine dayalı talep hakkını ileri sürme imkanını kaybeden hamilin, temel ilişkiden kaynaklanan talep hakkından yararlanmak isteyeceği şüphesizdir (Ülgen vd., 2015: 285).

Ayrıca, poliçede karşılığın devrine ilişkin TTK m. 733 hükmü, TK m. 818/1 (n)'nin yaptığı yollama nedeniyle çek hakkında da uygulama alanı bulmaktadır. TTK. 733'e göre; "Düzenleyen hakkında iflasın açılmasıyla beraber, poliçe karşılığının veya düzenleyenin muhatap hesabına alacak olarak geçirdiği diğer paraların geri verilmesi hususunda düzenleyenin muhataba karşı poliçe ilişkisinden başka bir hukuki ilişkiden kaynaklanan istem hakkı poliçe hamiline geçmiş olur."

3. ÇEKİN KARŞILIKSIZ ÇIKMASININ SONUÇLARI

3.1. Müracaat Borçlularının Hukuki Sorumluluğu

Çekin ödenmemesi nedeniyle müracaat hakkının doğduğu durumlarda, tüm müracaat borçluları TK 818/1-k maddesi gereğince kendilerine başvuran hamile karşı müteselsilen sorumludurlar.

Bilindiği üzere, TK 730/I-b.3'ün (6102 s. TK. m. 818) TK 591'e (6102 s. TK m.679) yaptığı yollama nedeniyle, keşideci tarafından çek üzerine, ödenmemesinden sorumlu olmayacağına ilişkin bir kaydın konulması mümkün değildir. Öte yandan ilke olarak emre yazılı bir çeki temlik cirosu ile devreden kişi de, bu cironun teminat fonksiyonu uyarınca

kendisinden sonra gelenlere karşı çekin ödenmemesinden dolayı sorumlu tutulmuştur. Aynı durum, hamiline yazılı bir çeki ciro eden açısından da söz konusudur. Nihayet çekte aval veren de, tıpkı lehine aval verdiği kişi gibi, ancak ondan bağımsız olarak sorumluluk üstlenmiştir. Buna karşılık ciro zincirinde yer alan imzası çizilen kişiye karşı ise, artık çizilmiş ciro yazılmamış hükmünde olacağından (TK m. 702 - 6102 s. TK m. 790) müracaat hakkının kullanılması söz konusu olmayacaktır (Kendigelen, 2007: 293).

Poliçenin kabul edilmemesinden veya ödenmemesinden sorumlu olmayacağını poliçe üzerine yazarak, cirantanın senetten sorumluluğunu bertaraf etmesi mümkündür (Angstklausel, korku kaydı). Ciranta “bila teminat” , “bila mesuliyet” vs gibi kayıtları poliçeye dercetmek suretiyle, diğer imza sahiplerinin sorumluluklarına dokunmaksızın kendi mesuliyetini ortadan kaldırabilir; başka bir deyişle, böyle kayıtların varlığı halinde, sonraki cirantaların ve hamilin kendisine müracaat hakkı kalmaz. Cironun kayıtsız ve şartsız olması ilkesinin (TTK 594- 6102 s. TK. 682) bir istisnası olarak, poliçenin cirosuna ilave edilen bu kayıtlar, cironun sadece temlik ve teşhis cirosu taşımasına yol açmaktadır (Öztañ, 1997: 607).

Müracaat borçlularının hukuki sorumluluğu TK 725 ve 726. maddelerinde düzenlenmiştir. Ancak, madde başlıklarından da anlaşılacağı üzere “hamilin hakkı” ve “ödeyen kişinin hakkı” şeklinde iki ana başlık halinde incelenmesi gerekmektedir.

Hamilin hakkı ile ilgili olarak TK 725. maddesindeki düzenlemeye göre;

m. 725- (1) Hamil başvurma yoluyla;

a) Poliçenin kabul edilmemiş veya ödenmemiş olan bedelini ve şart kılınmışsa işlemiş faizi,

b) Vadenin gelmesinden itibaren işleyecek faizi,

c) Protestonun ve hamil tarafından tebliğ olunan ihbarların giderleriyle diğer giderleri ve

d) Poliçe bedelinin binde üçünü aşmamak üzere komisyon ücretini,

isteyebilir.

(2) Başvurma hakkı vadenin gelmesinden önce kullanılırsa, poliçe bedelinden bir iskonto yapılır. Bu iskonto başvurma tarihinde hamilin yerleşim yerinde geçerli olan resmî iskonto oranına göre hesap edilir.

Müracaat hakkını kullanan son hamil, yukarıdaki maddede belirtilen rakamların toplamını talep edebilecektir. Ancak son hamil, senedin kabul olunmaması sebebiyle protesto düzenletmiş ve vadenin gelmesini beklemeksizin müracaat borçlularına başvurmuşsa, poliçe bedelinden bir iskonto yapılacaktır. Bu iskonto da, başvurma tarihinde hamilin yerleşim yerinde geçerli olan resmi iskonto oranına göre hesaplanacaktır.

725'nci maddede, hamilin müracaat hakkının kapsamına girecek olan hususlar sayılırken, bu sayma, istenebilecek şeyleri misal kabilinden göstermek için değil, tahdidi (sınırlayıcı, numerus clausus) olarak yapılmıştır. Bu bakımdan, hamilin yukarıda saydığımız hususlarla karşılanmayan bir zararı varsa, bunu ancak asıl borç münasebetine dayanarak talep edebilir (Öztan, 2006: 154).

TK 726. maddede ise, ödeyen müracaat borçlusunun müracaat hakkının kapsamı düzenlenmiştir.

2. Ödeyen kişinin hakkı

MADDE 726- (1) Poliçe bedelini ödemiş olan kişi kendisinden önce gelen borçlulardan;

- a) Ödemiş olduğu tutarın tamamını,
- b) Ödeme tarihinden itibaren bu tutarın faizini,
- c) Yaptığı giderleri ve
- d) Poliçe bedelinin binde ikisini aşmamak üzere komisyon ücretini, isteyebilir.

Poliçeden dolayı taahhüt altına girmiş olup da, poliçeyi ödemiş bulunan herkes, 724'üncü maddenin 1'inci, 2'inci ve 4'üncü fıkralarıyla, son hamile tanınan haklardan istifade eder. Şüphesiz, ödeyen başvuru (müracaat) borçlusunun, ancak kendisinden öncekilere başvurabileceği esası yine caridir. Kendisinden sonra gelenlere müracaat edememesinin sebebi, aslında bu şahıslara karşı sorumlu olmasındandır (dolo facit qui petit quod rediturus) (Öztan, 2006: 151).

Müracaat borçlusu, yapacağı ödemeye karşılık poliçenin, protesto belgesinin ve ayrıca bir makbuzun kendisine verilmesini isteme hakkına sahiptir (TK 727).

Çekin ödenmemesinden birinci sırada sorumlu bulunan keşideci, müracaat hakkı kapsamında çeki ödediği takdirde artık başkaca kimseye müracaat edemeyecektir. Bu

halde keşideci tarafından çekin ödenmesi halinde, çekin muhatap tarafından ödenmiş olması durumu gibi, kambiyo ilişkisi artık tüm kambiyo borçluları için sona erecektir.

3.2. Keşidecinin İdari Yaptırım Sorumluluğu

Çek Kanunu'nda sadece çeki düzenleyen açısından yaptırım sorumluluğuna ilişkin hükümlere yer verilmemiş, ayrıca bu kanuna aykırı davranışlar halinde gerek çeki düzenleyen kişi gerekse muhatap banka çalışanları ile ilgili de düzenlemelere yer verilmiştir.

2012 yılında Çek Kanunu'nda yapılan değişiklikle karşılıksız çek keşide etmek artık suç olmaktan çıkarılmıştır.

Ancak, karşılıksız çek keşide edilmesi halinde Çek Kanunu'nda sadece "çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı" şeklinde bir idari yaptırım getirilmiştir.

Yapılan bu yeni düzenlemede kanunların ayrıca suç saydığı haller açıkça saklı tutulduğundan, örneğin belgede sahtecilik veya dolandırıcılığa ilişkin genel hükümlerin de (TCK 204-211, 157-159), karşılıksız çek düzenlenmesine yönelik idari yaptırım ile birlikte uygulama alanı bulması mümkündür (ÇekK 5/1-c.2). Bu bağlamda karşılıksız çek düzenlemenin, 1929 tarihli TBMM'nin yorum kararında kabul edildiği gibi, şartları bulunduğu takdirde ayrıca dolandırıcılık suçu kapsamında değerlendirilebileceği şüphesizdir (Ülgen vd., 2015: 287).

Çek Kanunu m. 5- (1) (Değişik: 15/7/2016-6728/63 md.) ;

Üzerinde yazılı bulunan düzenleme tarihine göre kanuni ibraz süresi içinde ibrazında, çekle ilgili olarak "karşılıksızdır" işlemi yapılmasına sebebiyet veren kişi hakkında, hamilin şikâyeti üzerine, her bir çekle ilgili olarak, binbeşyüz güne kadar adli para cezasına hükmolunur. Ancak, hükmedilecek adli para cezası; çek bedelinin karşılıksız kalan miktarı, az olamaz. Mahkeme ayrıca, çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağına; bu yasağın bulunması hâlinde, çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağının devamına hükmeder. Yargılama sırasında da resen mahkeme tarafından koruma tedbiri olarak çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağına karar verilir. Çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı, çek hesabı sahibi gerçek veya tüzel kişi, bu tüzel kişi adına çek keşide edenler ve karşılıksız çekin bir sermaye şirketi adına düzenlenmesi durumunda ayrıca yönetim organı ile ticaret siciline tescil edilen şirket yetkilileri hakkında uygulanır. Koruma tedbiri olarak verilen çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararlarına karşı yapılan itirazlar bakımından 9/6/1932 tarihli ve 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununun 353

üncü maddesinin birinci fıkrası hükmü uygulanır. Bu suçtan dolayı açılan davalar icra mahkemesinde görülür ve İcra ve İflas Kanununun 347, 349, 350, 351, 352 ve 353 üncü maddelerinde düzenlenen yargılama usulüne ilişkin hükümler uygulanır. Bu davalar çekin tahsil için bankaya ibraz edildiği veya çek hesabının açıldığı banka şubesinin bulunduğu yer ya da hesap sahibinin yahut şikâyetçinin yerleşim yeri mahkemesinde görülür.

15 Temmuz 2016 tarihinde yapılan değişiklikle, üzerinde yazılı bulunan düzenleme tarihine göre kanuni ibraz süresi içinde ibrazında, çekle ilgili olarak “karşılıksızdır” işlemi yapılmasına sebebiyet veren kişi hakkında, hamilin şikâyeti üzerine, her bir çekle ilgili olarak, binbeşyüz güne kadar adli para cezasına ayrıca çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağına karar verileceği düzenlenmiştir.

Burada yasaklama kararını talep yetkisi hamile ait olup “karşılıksızdır” işleminin yapılmasına neden olan çek hesabı sahibi hakkında yasaklama kararı verilebilmesi için hamilin talepte bulunması zorunluluğu vardır.

(2) (Mülga: 31/1/2012-6273/3 md.; Yeniden düzenleme: 15/7/2016-6728/63 md.) Birinci fıkra hükmüne göre çek karşılığını ilgili banka hesabında bulundurmakla yükümlü olan kişi, çek hesabı sahibidir. Çek hesabı sahibinin tüzel kişi olması hâlinde, bu tüzel kişinin mali işlerini yürütmekle görevlendirilen yönetim organının üyesi, böyle bir belirleme yapılmamışsa yönetim organını oluşturan gerçek kişi veya kişiler, çek karşılığını ilgili banka hesabında bulundurmakla yükümlüdür. Birinci fıkra uyarınca hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı verilenler, yasaklılıkları süresince sermaye şirketlerinin yönetim organlarında görev alamazlar. Ancak, hakkında yasaklama kararı verilenlerin mevcut organ üyelikleri görev sürelerinin sonuna kadar devam eder.

15.07.2016 tarihinde yapılan değişiklik ile çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağına ilişkin olarak, Çek Kanunu'nun m. 3/6, 15/7/2016 tarihli ve 6728 sayılı Kanunun 62 nci maddesi ile bu fıkroda yer alan “Cumhuriyet Başsavcılığına talepte” ibaresi “icra mahkemesine şikâyetle” şeklinde değiştirilmiş olup 6728 sayılı Kanunun 76 ncı maddesiyle bu düzenlemenin 31/12/2017 tarihinde yürürlüğe gireceği hüküm altına alınmıştır.

Madde bu haliyle;

(6) Muhatap bankanın üçüncü fıkraya göre ödemekle yükümlü olduğu tutar dahil kısmî ödeme hâlinde, çekin ön ve arka yüzünün onaylı fotokopisi ücretsiz olarak hamile verilir. Çek hamili, bu fotokopiyle müracaat borçlularına veya kambiyo senetleri hakkındaki takip usullerine başvurabileceği gibi, icra mahkemesine şikâyette bulunurken dilekçesine bu fotokopiyi ekleyebilir ve bunu icra daireleri ile mahkemelerde ispat aracı olarak kullanabilir. Mahkeme veya icra dairesinin istemi hâlinde çekin aslı bu mercilere gönderilir, şeklini almıştır.

Kanunun GEÇİCİ MADDE 3 – (Ek: 31/1/2012-6273/6 md.) ile;

(7) Bu Kanun hükümlerine göre suç karşılığı uygulanan yaptırımı, idarî yaptırımıya dönüştürülen fiiller nedeniyle,

a) Soruşturma evresinde bulunan dosyalar hakkında Cumhuriyet başsavcılığınca,

b) Kovuşturma evresinde bulunan dosyalar hakkında mahkemece,

idarî yaptırım kararı verilir.

Ayrıca, çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağına ilişkin olarak bu yasaklara uymayanlar hakkında ÇekK. 7'nci maddesinde düzenleme getirilmiştir;

Diğer Ceza Hükümleri

Madde 7:

(6) Hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı verilmiş olan kişi, buna rağmen çek düzenlerse, fiil daha ağır cezayı gerektiren başka bir suç oluşturmadığı takdirde, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(7) Hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı verilmiş olan kişi adına çek hesabı açan banka görevlisi, üç aydan bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

3.3. Muhatap Bankaca Yapılacak İşlemler

Ödenmek üzere muhatap bankaya ibraz edilen çek, herhangi bir nedenle ödenmediği takdirde, muhatap banka, üzerine “ödenmemiştir” kaydını koyarak çeki hamiline iade eder (TK 808).

Ayrıca, Çek Kanunu m. 3 - (4), karşılıksızlık haline özel düzenleme getirmiştir;

Hamilin talepte bulunması hâlinde, karşılıksızdır işlemi; çekin arka yüzüne tahsil için bankaya ibraz edildiği tarih, hesap durumu, bankanın yükümlülüğü çerçevesinde ödediği miktar ve ibraz eden gerçek kişinin adı ve soyadı yazılmak, bu kişinin tüzel kişi adına bedeli tahsil etmesi hâlinde bu husus belirtilmek ve bu kişi ile birlikte banka yetkilisi tarafından imzalanmak suretiyle yapılır. Banka tarafından ödenen miktar düşüldükten sonra karşılıksız kalan tutar açıkça belirtilir. Hamilin imzalamaktan kaçınması hâlinde, karşılıksızdır işlemi yapılmaz.

Çekin karşılıksız çıkması halinde, Çek Kanunu ile, bir dizi işlemin yapılması öngörülmüştür. Karşılıksızlığın anlaşıldığı andan itibaren, tabiri caizse, zincirleme reaksiyon halinde bazı işlemlerin yapılmasına başlanmakta; bu durum, olumlu bir gelişme sağlanamadığı ve hamilin Kanun'da öngörülen şekilde tatmini mümkün olmadığı takdirde, karşılıksız çeke ilişkin müeyyidenin uygulanmasına kadar uzamaktadır (Öztaş, 2009: 299).

Çek Kanunu, m. 5 - (5, 6, 7), çekin karşılıksız çıkması üzerine yapılacak işlemleri belirlemiştir.

(5) Çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı ile ilgili olarak, herhangi bir adres değişikliği bildiriminde bulunulmadığı sürece ilgilinin çek hesabı açtırırken bildirdiği adrese 11/2/1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanununun 35 inci maddesine göre derhal tebligat çıkarılır. Adresin bankaya yanlış bildirilmesi veya fiilen terkedilmiş olması hâlinde de, tebligat yapılmış sayılır.

(6) Hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı verilmiş olan kişi, elindeki bütün çek yapraklarını ait olduğu bankalara iade etmekle yükümlüdür. Bu kişi adına yeni bir çek hesabı açamaz.

(7) Hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı verilmiş olan kişi, kararın kendisine tebliğ edildiği tarihten itibaren on gün içinde, düzenlemiş bulunduğu ve henüz karşılığı tahsil edilmemiş olan çekleri, düzenleme tarihlerini, miktarlarını ve varsa lehtarlarını da göstermek suretiyle, muhatap bankaya liste hâlinde vermekle yükümlüdür.

Ayrıca, hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı verilen kişiler adına yeni bir çek hesabı açılmasını önlemek için bankalara bilgi vermek amacıyla ÇK m. 5/8'de de düzenleme yapılmıştır. Buna göre;

(8) (Değişik: 15/7/2016-6728/63 md.) Çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararına ilişkin bilgiler, güvenli elektronik imza ile imzalandıktan sonra, Adalet Bakanlığı

Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi (UYAP) aracılığıyla MERSİS ile Risk Merkezine elektronik ortamda bildirilir. Hakkında çek hesabı açma yasağı kararı verilen kişiler, Risk Merkezi tarafından bankalara bildirilir. Bu bildirimler ile bankalara yapılacak duyurulara ilişkin esas ve usuller, Adalet Bakanlığının uygun görüşü alınarak Risk Merkezi tarafından belirlenir.

4. KARŞILIKSIZ ÇEK İLE İLGİLİ YAPILACAK İŞLEMLER

Türk hukukunda da, birçok ülkede olduğu gibi, karşılıksız çek düzenlenmesi halinde bazı müeyyidelerin uygulanması söz konusudur. Bu müeyyideler, hukuki ve idari olmak üzere iki şekilde öngörülmüştür. İdari müeyyideler Çek Kanunu'nda, hukuki müeyyideler ise Ticaret Kanunu'nda yer almaktadır. Ancak, karşılıksız çek düzenlemek dolandırıcılık suçunu da oluşturabileceğinden, şartları oluşmuşsa (TCK. m. 157), Türk Ceza Kanunu'nun söz konusu suça ilişkin yaptırımını da uygulanabilecektir.

4.1. Çek Kanunu Uyarınca Yapılacak İşlemler

Çek Kanunu'nun 5. maddesinde karşılıksız çek ile ilgili yapılması gereken birtakım işlemlerden söz edilmiştir. Buna göre;

(5) Çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı ile ilgili olarak, herhangi bir adres değişikliği bildiriminde bulunulmadığı sürece ilgilinin çek hesabı açtırırken bildirdiği adrese 11/2/1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanununun 35 inci maddesine göre derhal tebligat çıkarılır. Adresin bankaya yanlış bildirilmesi veya fiilen terkedilmiş olması hâlinde de, tebligat yapılmış sayılır.

(7) Hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı verilmiş olan kişi, kararın kendisine tebliğ edildiği tarihten itibaren on gün içinde, düzenlemiş bulunduğu ve henüz karşılığı tahsil edilmemiş olan çekleri, düzenleme tarihlerini, miktarlarını ve varsa lehtarlarını da göstermek suretiyle, muhatap bankaya liste hâlinde vermekle yükümlüdür.

Ancak, 5. Fıkra da “çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı ile ilgili” tebligattan söz edilmiş, fakat bu tebligatın kim tarafından çıkarılacağı belirtilmemiştir. Oysa ki, eÇekK. m. 7'de “Yeterli karşılığı bulunmadığı için çeki kısmen veya tamamen ödemeyen muhatap banka, hesap sahibine kendisine ait bütün çek defterlerini aldığı bankalara geri vermesini, 8'inci maddede öngörülen sürenin bitiminden itibaren on gün içinde iadeli taahhütlü mektupla bildirir” şeklindeki düzenleme ile, çek yapraklarının iadesini bankanın isteyeceğini düzenlemişti. Çek Kanunu'nun 5. maddesinde getirilen düzenleme sadece “çek

düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı” ile ilgili olup, öncelikle bu yasak ile ilgili kararın alınması sonrasındaki bir aşamayı ifade etmektedir.

Çek Kanunu’nun 7. maddesinin başlığı “Diğer ceza hükümleri” olup, Çek Kanunu uyarınca gerek karşılıksız çek keşide eden kişi, gerek muhatap banka çalışanları gerekse bu kanuna aykırı hareket edenlere uygulanacak cezaları düzenlemiştir.

MADDE 7 - (1) Tacirin ticarî işletmesiyle ilgili iş ve işlemlerinde, tacir olmayan kişinin çek defterini kullanarak çek düzenleyen ve düzenleten kişi altı aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(2) Tacir olmayan kişiye tacir kişiye verilmesi gereken çek defteri veren banka görevlisi hakkında elli günden yüzelli güne kadar adlî para cezasına hükmolunur.

(3) 2 nci maddenin üçüncü fıkrasındaki yükümlülüğe aykırı olarak bankaya gerçek dışı beyanda bulunan kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Beyanname almadan veya beyannameye rağmen, hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı bulunan kişiye veya bu kişinin yönetim organında görev yaptığı veya temsilcisi ya da imza yetkilisi olduğu tüzel kişiye çek defteri veren banka görevlileri elli günden yüzelli güne kadar adlî para cezası ile cezalandırılır.

(4) Kısmen veya tamamen karşılığı bulunmayan çekle ilgili olarak, talebe rağmen, karşılıksızdır işlemi yapmayan banka görevlisi, şikâyet üzerine bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(5) Karşılığı tahsil edilmek üzere bankaya ibraz edilen çekin karşılığının hesapta mevcut olmasına rağmen, hamile ödemede bulunmayan ya da bankanın kanunen ödemekle yükümlü olduğu miktarı hamile ödemeyen banka görevlisi, şikâyet üzerine bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(6) Hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı verilmiş olan kişi, buna rağmen çek düzenlerse, fiil daha ağır cezayı gerektiren başka bir suç oluşturmadığı takdirde, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(7) Hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı verilmiş olan kişi adına çek hesabı açan banka görevlisi, üç aydan bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(8) Çek defteri basmaya veya bastırmaya kanunen yetkili kılınanlar dışında çek defteri basanlar ve bastıranlar iki yıldan beş yıla kadar hapis ve binbeşyüz güne kadar adli para cezasıyla cezalandırılır.

(9) Hamiline çek defteri yaprağını kullanmadan hamiline çek düzenleyen kişi, bu aykırılığı içeren her bir çekle ilgili olarak, Cumhuriyet savcısı tarafından üçyüz Türk Lirasından üçbin Türk Lirasına kadar idarî para cezası ile cezalandırılır. ⁽¹⁾

(10) 2 nci maddenin, sağlanması ve saklanması gereken bilgi ve belgelere ilişkin hükmüne aykırı hareket edilmesi veya çekin karşılıksız çıkması dolayısıyla hamili tarafından talep edilmesi üzerine düzenleyicinin banka kayıtlarındaki adreslerinin kendisine verilmemesi hâlinde, ilgili bankaya Cumhuriyet savcısı tarafından beşyüz Türk Lirasından beşbin Türk Lirasına kadar idarî para cezası verilir.

4.2. Türk Ticaret Kanunu Uyarınca Yapılacak İşlemler

Çekin karşılıksız çıkması, Ticaret Kanunu açısından da bazı sonuçlar yaratır. Ticaret Kanunu, hamil lehine, müracaat hakkı dışında kalan özel bir müeyyide düzenlemiştir.

TTK. m. 783/3;

(3) Muhatap nezdinde karşılığı kısmen veya tamamen bulunmayan bir çek düzenleyen kişi, çekin karşılıksız kalan bedelinin yüzde onunu ödemekle yükümlü olduktan başka, hamilin bu yüzden uğradığı zararı da tazmin eder.

Tanzim edip verdiği çekin karşılıksız çıkması halinde, senedi düzenleyenin (keşidecinin), çek meblağının, duruma göre tamamının, duruma göre eksik kalan kısmının %10'u oranında tazminat ödemesi hususu, hamilin uğradığı zararın tamamen dışındadır; temerrütle de bir ilgisi yoktur. Bu tazminat, bir nev'i "medeni ceza"dır; bu sebeple de, ödenmesi için, hamilin zarar görmüş olması ve keşidecinin kusuru aranmayacaktır. Hamil, varsa, zararını ayrıca talep eder (Öztan, 2006: 302).

Çek m. 8'de, düzeltme hakkının kullanılması halinde çek bedelinin %10'u oranında tazminat ödenmesi hükme bağlanmışken, düzeltme hakkının kullanılması halinde TK 783.cü madde ile getirilen tazminatın ödenmesine artık gerek kalmamaktaydı. Ancak, Çek Kanunu'nda 17.7.2016 tarihinde yapılan değişiklikle artık 3167 sayılı yasa yürürlükten kaldırıldığından, düzeltme hakkı ile ilgili madde de artık mülga hale gelmiştir.

İbraz ettiği çekin karşılıksız çıkması halinde,hamilin, müracaat borçluları grubunda yer alan herhangi bir borçludan, Türk Ticaret Kanunu'nun 810'uncu maddesinde gösterilen ilavelerle birlikte isteyebileceği senet bedelini, icra yoluyla takip ve tahsil etmesi mümkündür. Keza, hamilin, keşidecinin talepte bulunduğu veya keşideci aleyhine icraî takibat yaptırdığı durumlarda da, bu meblağa 783'ncü maddenin 3'ncü fıkrasındaki ilavenin de yapılmasını istemeye hakkı vardır (Öztan, 2006: 303).

5. SONUÇ

Karşılıksız çek keşidesi ile ilgili 6102 s. Türk Ticaret Kanunu'nda ve 5941 s. Çek Kanunu'nda yapılan düzenlemeler ticari hayatın ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak bir durum arz etmektedir.Kanun değişiklikleri ve torba yasa tabir edilen kanunlarla sık sık yapılan ekleme ve değişikliklerle yeni getirilen düzenlemelerin uygulanması pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. 3167 sayılı "Çekle Ödemelerin Düzenlenmesi ve Çek Hamillerinin Korunması Hakkında Kanun" yürürlükten kaldırıldıktan sonra, ticari hayatın güvenliğini sağlayan birçok uygulama son bulmuş, özellikle karşılıksız çek keşide edene verilen hürriyeti bağlayıcı cezalar yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yolla artık, karşılıksız çek keşide edilmesinin bir yaptırımı olan hürriyeti bağlayıcı cezalar yürürlükten kaldırıldığından, ticari hayatın güvenliğini ve alacaklıyı değil tamamen borçluyu kollayan, borçlu lehine bir boşluk doğmuştur.

Son olarak 15.07.2016 tarihinde yürürlüğe giren 6728 Sayılı Kanun ile 5941 s. Kanunun bazı maddelerinde değişiklikler yapılmış, uygulama biraz daha karmaşık hale getirilmiş, yeni baştan birtakım uygulama boşlukları doğmuştur.Ancak, son değişikliklerle her ne kadar birtakım cezaların getirilmesi sevindirici olsa da, çekin kullanım amacına yönelik olarak ticari hayatın güvenliğini sağlamaya yönelik bu cezaların caydırıcılığı konusu tartışmalıdır.Ne yazık ki, günden güne artan karşılıksız çeklerle ilgili ticari hayatın güvenliğini sağlamaya yönelik olarak getirilen adli para cezası ve hapis cezası bu güvenliği sağlamaktan uzak olup, kanundaki belirsizliklerin zaman içerisinde yeni düzenlemelere ihtiyaç göstermesi kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

- Bilgili, F. ve Demirkapı, E. (2016). "Kıymetli Evrak Hukuku", Bursa.
- Bozer, A. ve Göle, C. (2016). "Kıymetli Evrak Hukuku", Ankara.
- Can, M. (2015). "Kıymetli Evrak Hukuku", Ankara.
- Çelik, A. (2019). "Ticaret Hukuku", Güncellenmiş 9. Baskı, Ankara.
- Eriş, G. (2004). "Uygulamada Çek Hukuku", Ankara.
- Kaçak, N. (2008). "Tüm Yönleriyle Bono-Poliçe-Çek", Ankara.
- Kendigelen, A. (2007). "Çek Hukuku", İstanbul.
- Kendigelen, A. vd. (2016). "Kıymetli Evrak Hukuku", İstanbul.
- Öztan, F. (2016). "Kıymetli Evrak Hukuku", Güncelleştirilmiş 20. Bası, Ankara.
- Öztan, F. (2009). "Kıymetli Evrak Hukuku", Güncelleştirilmiş 16. Bası, Ankara.
- Öztan, F. (1997). "Kıymetli Evrak Hukuku", Ankara.
- Poroy, T. (2013). "Kıymetli Evrak Hukuku Esasları", 5941 S. Çek Kanunu'nun Yorumu İle İstanbul.
- Reisoğlu, S. (2011). "Çek Hukuku", Ankara.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE TEORİK BİR İNCELEME

Utku Tevfik GÜLEÇ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 31/08/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 22/10/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Değişim,
Örgütsel Değişim
Modelleri,
Değişime Direnç,
Değişime Direncin
Üstesinden Gelme
Yöntemleri

Geçmişten günümüze doğru sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Değişim kavramı günümüze değin pek çok farklı disiplin tarafından incelenmiştir. Değişim kavramı herhangi bir şeyi farklılaştırma olarak ifade edilebilir. Değişim sadece tabiatta var olan bir olgu değildir. Aynı zamanda örgütlerde de değişim gerçekleşmektedir. Örgütlerde gerçekleşen değişim "örgütsel değişim" olarak kavramsallaştırılmaktadır. Örgütsel değişim kavramı, örgütün faaliyetlerinde yeni düşüncelerin ve davranışların kabul edilmesiyle birlikte bir süreç dahilinde istenilen duruma geçiş olarak tanımlanabilir. Örgütsel değişim; örgütlerin yapısı, stratejileri, sistemi, kültürü ve teknolojileri gibi unsurlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Örgütsel değişim ile ilişkisi olan diğer kavram ise değişime direnç olmaktadır. Değişim söz konusu olduğunda beraberinde direnç de ortaya çıkmaktadır. Değişime direnç kavramı, değişimin engellenmesine yönelik davranışları kapsamaktadır. Değişime direncin üstesinden gelmek için iletişim ve eğitim, katılım, kolaylaştırma ve destek, pazarlık ve anlaşma, manipülasyon ve kooptasyon, açık ve kapalı zor kullanma gibi yöntemler kullanılmaktadır. Günümüzde önemi daha iyi anlaşılan örgütsel değişim ve değişime direnç irdelenmesi gereken önemli iki konu olmaktadır. Makalede bu konular ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Nihayetinde örgütsel değişim kararının verilmesiyle birlikte çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmektedir. Bundan dolayı örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için yöneticinin değişime karşı direnci etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Böylelikle yöneticinin çalışanlarını değişime ikna etmesi ve değişimi benimsemelerini sağlama önemli olmaktadır.

A THEORETICAL REVIEW ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND RESISTANCE TO CHANGE

ABSTRACT

Keywords

Organizational
Change,
Organizational
Change Models,
Resistance to Change,
Methods of
Overcoming
Resistance to Change

There is a continuous change from the past to the present. The concept of change has been studied by many different disciplines until today. The concept of change can be defined as differentiating anything. Change is not a phenomenon that exists only in nature. Changes also occur in organizations. The change in organizations is conceptualized as "organizational change". The concept of organizational change can be described as the transition to the desired state within a process as a result of the acceptance of new thoughts and behaviours in the activities of the organization. Organizational change is carried out through elements such as the structure, strategies, system, culture and technologies of organizations. Another concept that is related to organizational change is the resistance to change. When it comes to change, resistance comes into view with it. The concept of resistance to change involves behaviours aimed at preventing change. Methods such as communication and education, participation, facilitation and support, negotiation and agreement, manipulation and co-optation, explicit and implicit coercion are used to overcome resistance to change. Organizational change and resistance to change, the importance of which is better understood today, are two important issues that need to be examined. In the article, a literature review has been made on these issues. Ultimately, following the decision made for an organizational change, employees show resistance to it. Therefore, for organizational change to be successful, the manager must effectively manage the resistance to change. Thus, it is important for the manager to persuade his/her employees to change and help them adopt change.

Citation: Güleç, U. T. (2020), Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç Üzerine Bir İnceleme, ARHUSS, (2020), 3(2):373-402.

¹ KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, gulecutkutevfik@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6222-6935>

1. GİRİŞ

Değişim doğanın en belirgin özelliği olmaktadır. Sürekli olarak ekonomik şartlar, kültürel yapı, siyasi koşullar, sosyal kurumlar, rakipler ve müşteriler değişim göstermektedir. Bundan dolayı değişim her zaman kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte değişimi yakalamanın zorluğu karşımıza çıkmaktadır. Değişimin dış çevre ve rakiplerden önce hissedilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Günümüzde değişim insanlık tarihinde eşi benzeri görülmemiş bir biçimde hızla gerçekleşmektedir (Tokat, 2012: 23). Herakleitos “Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer.”; “Değişmeyen tek şey değişimdir”; “Güneş her gün yenidir” özdeyişleriyle değişimin önemini vurgulamıştır.

Gartner danışmanlık firmasının 2018 yılında dünya genelinde yaptığı araştırma ile en iyi organizasyonların değişime öncülük etmek için yöneticilerden ziyade çalışanlarına güvendikleri ortaya çıkmıştır. Örgütsel değişim kararlarının çalışanlara bildirilmesi ve çalışanların değişimi kabul etmesi önemlidir. Bunun aksi gerçekleştiğinde çalışanlar değişime direnç gösterecek ve örgütsel değişim başarısız olacaktır. Örgütsel değişimi başarılı bir şekilde uygulayan firma örneği olarak Netflix verilebilir. Netflix, proaktif (öngörücü) bir değişim gerçekleştirmiştir. Netflix'in önceki iş modeli, abonelerine posta yoluyla filmlerin satışı ve kiralanması üzerineydi. 2007 yılında dijitalleşmenin geleceğini öngörerek iş modelini değiştirmiştir. Böylelikle abonelerine çevrim içi film izleme olanağını sunmuştur. Bunun sonucunda 2011 yılında abone sayısı 23 milyon iken 2020 yılı itibarıyla 183 milyon aboneye ulaşmıştır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel değişim çerçevesinde değişime direnç olgusunu ele almak ve örgütsel değişim faaliyetlerinde örgütlerin başarılı olmalarına yardımcı olabilecek öneriler sunmaktır. Aynı zamanda bu çalışma ile bu konularda araştırma yapacak araştırmacılara genel bir çerçeve sunularak araştırmalarına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Böylelikle örgütsel değişim ve değişime direnç konuları bütüncül bir yaklaşım ile incelenmiştir. Bu iki konunun birbirinden ayrılmayan iki parça olarak birlikte ele alınması gerektiği anlatılmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2.1. Değişim ve Örgütsel Değişim Kavramı

Sosyal bilimlerde değişim konusu, psikolojik, sosyolojik ve teknik boyutlarıyla ele alınmaktadır. Toplumsal dinamiklerin değişmesi ve gelişmesi ile birlikte örgütler de değişmeye ve gelişmeye gereksinim duymaktadır. Bundan dolayı örgütler kendi iç yapısında oluşturdukları psikolojik, sosyolojik, ekonomik değişim programlarına göre, değişim mecburiyeti ile karşı karşıya kalmaktadır. Örgütler, amaç, yapı, süreç, strateji ve beşerî kapsamda değişime gereksinim duymaktadır (Özdemir & Cemaloğlu, 2017: 249). Değişimin gelişimine katkı sağlayan disiplinler; sosyoloji, psikoloji, yönetim, endüstri mühendisliği olmaktadır. Sosyoloji ve psikoloji değişime insanların neden ve nasıl karşılık verdiğini açıklamaktadır. Yönetim ise değişimi gerçekleştiren insanları ve kaynakları planlamaya, örgütlemeye ve yönlendirmeye yardımcı olan uygulamaları ortaya çıkarmaktadır. Endüstri mühendisliği ise değişimde kullanılan değişim yöntemleri, süreçler, bütünlük sistemleri sağlamaktadır (Al-Haddad & Kotnour, 2015: 236-241).

Robbins & Judge (2017: 643), değişim kavramını yapılan faaliyetleri farklılaştırmak olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda “Değiş ya da yok ol!” ifadesiyle değişimin önemine dikkat çekmektedir. Koçel (2018: 681) ise değişim kavramını rastgele bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirme olarak açıklamaktadır. Değişim kavramına yönelik birçok tanım yapılmıştır. Tanımların ortak noktası “belirli bir şekilde farklı bir şey yapmak” olarak vurgulanmaktadır. Tanımların farklılıkları değişimin küçük veya radikal olması yönünde karşımıza çıkmaktadır. Değişim bir durumundan diğerine geçmeyi kapsayabilir. Bu durum ise dönüşüm ile sonuçlanmaktadır. Değişim dönüşüm ile sonuçlanabilirken dönüşüm kendi başına değişimden farklı olmaktadır. Dönüşüm kısaca metamorfoz yani başkalaşım olarak ifade edilmektedir (Flamholtz & Randle, 2008: 6).

Örgütler sürekli değişim yaşamaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan değişimler genellikle planlanmamış ve aşamalı bir şekilde olmaktadır (Burke, 2017: 22). Değişimin örgütler için yadsınamaz bir gerçek olduğu belirtilmektedir. Yani, örgütlerin çalışma ortamlarında herhangi bir şeyi değiştirmek zorunda kalacakları vurgulanmaktadır. Böylelikle örgütsel değişim, örgüt yapısında, teknolojisinde, örgütteki insanlarda gerçekleştirilen herhangi bir değişim olarak açıklanmaktadır (Robbins vd., 2013: 200). Örgütsel değişim bütüncül bir yaklaşım ile örgüt yapısı, strateji, sistem, prosedürler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, teknoloji, iç ve dış ilişkiler, yönetim tarzı ve örgüt

kültürü gibi bütün bir örgüt sistemini kapsamaktadır. Bu konular birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı olarak güçlendirici bir role sahip olmaktadır (Palmer vd., 2017: 140). Başka bir örgütsel değişim tanımı ise örgütün etkililiğini artırmak amacıyla örgütün bileşenlerinde gerçekleştirilen planlı değişiklikler olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bileşenler; strateji, hedefler, misyon, vizyon, değerler, kültür, yapı, sistem, teknoloji ve örgütteki kişiler olmaktadır. Örgütler değişim aracılığıyla etkililiklerini artırdıklarında, üretim yeteneklerini artırmaktadır. Bununla birlikte yönetim ödül sistemini değiştirir, karar alma sistemini aşağıya doğru kaydırır ve katılımcı bir yönetim sistemini oluşturursa, yönetim açısından kültürel değişimin gerçekleştirilme olasılığı artmaktadır. Değişimi örgütteki insanlar anladığında, kabul ettiğinde, eyleme geçtiğinde gerçekleşmektedir. Böylelikle yeni vizyon ve strateji gerçek olmaktadır (Cawsey, 2015: 19-20). Daha kısa bir örgütsel değişim tanımı ise örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla var olan durumdan gelecekte arzu edilen bir duruma geçiş süreci olarak ifade edilmektedir (Jones, 2013: 295). Son olarak örgütsel değişimin örgütün yeni bir fikir ve davranışın benimsenmesiyle meydana geldiği ifade edilmektedir (Daft, 2010: 415). Örgütlerin bütün faaliyetleri örgütün amaçlarının ve planlarının başarılması amacıyla yerine getirilmektedir. Böylelikle örgütsel değişim, örgütlerin zaman geçtikçe eskimişlik yaşamalarını engellemek, bozulmalarını önlemek, gelişmelere karşılık vermek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Genç, 2017: 327).

Tablo 1: Örgütsel Değişim ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar) / Yıl	Bulgular
Levy (1986)	Levy, iki değişim türünü tanımlamıştır. Bunlar, birinci derecede değişim ve ikinci derece değişim olmaktadır. Birinci derece değişim, küçük iyileştirmeler ve ayarlamalar aracılığıyla örgüt sisteminin temelini değiştirmeden, örgüt sisteminin doğal bir şekilde büyümesi ve gelişmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu değişim türünde mevcut durum içinde kademeli bir değişim gerçekleşmektedir. İkinci derece değişim ise örgütün temelinde meydana gelen ve geri döndürülemeyen bir değişim olmaktadır. Bu değişim türünde çok boyutlu bir değişim gerçekleştirilmekle beraber yeni bir paradigma ile sonuçlanmaktadır.
Nadler & Tushman (1989)	Dört değişim türünü kategorize etmişlerdir. Bunlardan birincisi olan ayarlama, gelecekteki olayların öngörülmesiyle adım adım ve devamlı olarak gerçekleştirilen bir değişim türü olmaktadır. İkinci değişim türü uyum ise dış uyaranlara (yeni teknoloji, pazardaki değişimler vb.) karşılık olarak adım adım ve devamlı gerçekleştirilen bir değişim olduğu ifade edilmektedir. Üçüncü değişim türü yeniden yönlendirme ise örgütün temel değerleri ile bağlı

	<p>koparmadan, yeniden yönlendirme aracılığıyla dış çevredeki olayları öngörerek gerçekleştirilen büyük stratejik bir değişimdir. Dördüncü değişim türü yeniden yaratma ise örgütün mevcudiyetini tehdit eden dış çevredeki olayların gerektirdiği stratejik değişim olarak açıklanmaktadır. Bu değişimlerde kökten bir biçimde geçmişten kopmak gerekmektedir.</p>
Weick & Quinn (1999)	<p>İki değişim türünü tanımlamışlardır. Bunlar, episodik değişim ve sürekli değişimdir. Episodik değişim, amaçlı, kesikli, seyrek eğilimde olan örgütsel değişimleri bir araya getirmek amacıyla kullanılan bir değişim türü olmaktadır. Değişimin örgütlerin denge koşullarından uzaklaştığı farklılık dönemlerinde ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Teknoloji değişimi gibi dış olaylar ya da kilit personel değişimi gibi iç olayların tetiklediği farklı dönemlerde meydana çıkmaktadır. Sürekli değişim, yavaş yavaş gelişen, sürekli, kümülatif eğilim gösteren örgütsel değişimleri bir araya getirmek amacıyla kullanılan bir değişim türü olmaktadır. Bu değişim türü, birimler arasında senkronik bir biçimde oluşturulan küçük ve sürekli düzenlemelerin bir araya geleceğini ve önemli bir değişim ortaya çıkarabileceğini ifade etmektedir.</p>
Anderson & Anderson (2001)	<p>Ackerman 1986 yılında yayınladığı bir makalede, örgütlerde ortaya çıkan en yaygın üç değişim türünü; gelişimsel değişim, geçişsel değişikliği ve dönüşümsel değişim olarak tanımlamıştır. Daha sonra Anderson ve arkadaşı, Ackerman'ın makalesinin üzerinde çalışarak değişim türlerini detaylandırmıştır. Gelişimsel değişimin bir nedenden ötürü mevcut bir yöntemin, becerinin, performans standardının ve sürecin iyileştirilmesini kapsadığı ifade edilmektedir. Yani örgütün mevcut yönlerinin iyileştirilmesi olarak açıklanmaktadır. Gelişimsel değişim stratejilerinde eğitim faaliyetlerinin en yaygın kullanım alanına sahip olduğu vurgulanmaktadır. Geçişsel değişim, var olanı iyileştirmek yerine bütünüyle farklı olan ile değiştirilmesi olarak anlatılmaktadır. Bu değişim türüne örnek olarak, eski ürünlerin yerine yeni ürünlerin getirilmesi söylenmektedir. Dönüşümsel değişim, var olan bir durumdan diğerine doğru radikal olarak gerçekleşen bir değişim olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek ve bunu devam ettirebilmek için davranış, kültür ve zihniyet açısından değişim son derece önemli olduğu söylenmektedir. Yani örgütün ve çalışanların dünyaya, müşterilere, yaptığı işlere ve kendilerine bakış açılarını tamamen değiştirmelerinin gerekli olduğuna dikkat çekilmektedir.</p>
Güçlü & Şehitoğlu (2006)	<p>Örgütsel değişim sürecinde örgütsel farklılığın göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilmektedir. Bundan dolayı bir örgütte gerçekleştirilecek olan değişimin başka bir örgütün yapısına uymama riskinin bulunduğu belirtilmektedir. Örgütsel değişim faaliyetlerinde örgütsel ihtiyaçlar, örgütün kendine has yönleri ve kültürel yapıya dikkat edilmesi gerektiği vurgulanırken tersi durumda örgütsel değişim faaliyetlerinin başarısız olacağı ifade edilmektedir. Aynı zamanda örgütsel değişimin başarısında değişimin doğru ve düzenli çabalarla yönetilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir.</p>

<p>DiBella (2007)</p>	<p>DiBella, değişimin nasıl algılandığını değişime katılanlar açısından incelemektedir. Amacı, değişim çabalarının göreceli başarısını etkileyen önemli özellikleri anlaşılır duruma getirebilecek bir dizi kategoriye inceleme olarak ifade edilmektedir. Değişimin iki algılanma boyutu, değişimin yönetilebileceği dört farklı senaryoyu biçimlendirmektedir. Katılımcılar tarafından elde edilen algılar ve yönetsel çıkarımlar senaryoların her birinde incelenmektedir. Senaryo 1’de değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi önemli olmaktadır. Değişime katılanlar, değişimi arzu edilen ve kaçınılmaz olarak görmektedir. Değişim için örgüt üyelerinin katılımı önemli olmaktadır. Aksi durumda değişim gerçekleşmemektedir. Eylem planı hazırlanarak sorumlulukların karışmasının önüne geçilebilmekte ve değişim hızlandırılabilir. Senaryo 2’de cesaretlendirme ve yetkilendirme önemli olmaktadır. Bu senaryoda belirleyici olan değişimin meydana geleceğine yönelik inancı arttırmaktır. Bu noktada değişimi imkânsız olarak algılamaktan ziyade değişimin kaçınılmaz olarak algılanmasına gayret edilmektedir. Senaryo 3’de yeniden şekillendirme önemli olmaktadır. Değişime katılanlar, değişimi istenmeyen olarak gördüklerinde koşulları değiştirmek ve gerçekleşme olasılığını azaltmak amacıyla çaba göstermektedirler. Aynı zamanda değişime katılanlar arasında karakteristik tepki olarak katılımlarını azaltma görülmektedir. Böylelikle değişim olasılığını azaltmaktadırlar. Bu duruma karşılık değişim yöneticisi değişime katılanların duygusal durumlarını ele alarak çözüm yolu geliştirmektedir. Senaryo 4’de değişim yalnızca istenmeyen olarak görülmekten ziyade imkânsız olarak görülmektedir. Bundan dolayı değişime katılanlar açısından değişimin gerçekleşmesine yönelik bir katılım için açık bir teşvik bulunmamaktadır. Bu senaryoda değişim yöneticisi değişimin imkânsız olmasına yönelik algıları değiştirmeye çabalamaktadır.</p>
<p>Saylı & Tüfekci (2008)</p>	<p>Örgütsel değişimin başarısında üst yönetimin liderliği en önemli koşullardan biri olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel değişimi başlatıcı konumda yöneticilerin olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte değişim uzun ve yorucu bir süreç olduğu için çalışanlara güven, heyecan ve inanç verecek bir liderin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu noktada örgütsel değişimin başarısı, liderin dönüştürücü özelliğe sahip olmasıyla birlikte örgütün yapısının değişebilmeye uygun olması ve yenilikçi kültürün oluşmasının sağlanması ile alakalı olduğuna dikkat çekilmektedir. Söz konusu dönüştürücü liderler, değişimin gerekliliklerini çalışanlara iyi bir şekilde anlatması ve değişim karşısında çalışanlarda bir farkındalık oluşması ile değişimin başlayacağı anlatılmaktadır. Bununla birlikte değişimin işletmeye kazandıracığı katkılarla birlikte çalışanlara da sağlayacağı kısa, orta, uzun vadeli katkıların net bir şekilde anlatılmasıyla beraber geleceğe yönelik kaygıların giderilmesi gerektiği açıklanmaktadır. Örgütsel değişim sürecinde aktif katılımın sağlanması, çalışanların motive edilmesinin gerektiği anlatılmaktadır. Bunun değişim anında ortaya çıkabilecek olası dirençlerin önlenmesi açısından olumlu bir katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Örgütsel değişim sürecinde belirlenen yeni vizyon, strateji, politika ve değerlerin çalışanların katılımı ile hazırlanması değişimin kabulünü kolaylaştıracığı</p>

	<p>söylenmektedir. Aynı zamanda dönüştürücü liderin kalıcı bir örgütsel değişim kültürünü oluşturması bu duruma bağlı olduğu anlatılmaktadır.</p>
Yalçın vd. (2009)	<p>Örgütlerin değişimde başarılı olması için değişime tepkisiz kalmak yerine değişimin lideri olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu noktada örgütlerin değişim algılarının korkudan uzaklaştırılması gerektiği belirtilmektedir. Örgütlerin örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımına yönelik desteklerinin olması gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürünün değişime açık bir duruma getirilmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Aynı zamanda örgütlerin insan odaklı yönetim anlayışını benimsemesi gerektiği söylenmektedir. Böylelikle iletişim kanallarının açık olması ve değişim kararlarına katılımın özendirilmesi gerektiği açıklanmaktadır. Nihayetinde değişimin yıkıcı etkisinden kurtulmak için çalışanların bilgi donanımlı olması gerektiği ifade edilmektedir.</p>
Tunçer (2011)	<p>Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderlere gereksinim olduğu vurgulanmaktadır. Liderin örgüt kültürünü değiştirmesi ve motivasyon araçlarını kullanması aracılığıyla örgütsel değişimi kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Liderin kullandığı bu iki unsurun kapsamı insan ile ilgili olduğu için onların desteği veya değişimi olmaksızın örgütsel değişimin başarısız olduğu belirtilmektedir. Yani örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde çalışanların mantalitelerinin değişmesi gerektiği anlatılmaktadır. Aynı zamanda örgütsel kültürün örgütsel değişimin amaçları çerçevesinde değiştirilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Liderin örgütsel değişimi gerçekleştirilmesi ve çalışanların bu yönde performans göstermesi noktasında çalışanları motive edebilmesi gerekli olmaktadır. Bu noktada örgütsel değişimin gerçekleştiği zaman çalışanlara sağlayacağı fayda ve olanakların uygun bir şekilde anlatılması gerektiği belirtilmektedir.</p>
Paksoy & Özbezek (2013)	<p>Örgütsel değişimde insan sermayesinin önemi vurgulanmaktadır. İnsan sermayesinin örgütlerde değişimi sağlayan bir etken olduğu ifade edilmektedir. İnsan sermayesinin bilgi, beceri, yetenek ve yeni fikirler aracılığıyla değişime katkı sağlamasıyla birlikte örgütün değerini de artırdığı belirtilmektedir. Aynı zamanda insan sermayesinin örgütlerde kendisinden istenenlerden daha fazlasını yapabileceğine sahip olmasıyla birlikte sorumlu olduğu işi, birimi geliştirebilme yeteneğine de sahip olduğu anlatılmaktadır. Bundan böyle insan sermayesinin değişim faaliyetlerinde kullanılmasıyla birlikte örgütsel vizyonun oluşturulması, örgütsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin sağlanması noktasında önemli bir unsur olduğu açıklanmaktadır.</p>
Öztop (2014)	<p>Bu çalışma ile kurumsal aidiyet bilincinin örgütsel değişim algısı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yani kurumsal aidiyet bilincinin yükselmesiyle birlikte çalışanların örgütsel değişim algısı olumlu yönde geliştiği ifade edilmektedir. Bunun aksine kurumsal aidiyet bilincinin düştüğü zaman örgütsel değişim algısının olumsuz yönde etkilendiği anlatılmaktadır. Böylelikle örgütsel değişim çabalarının başarısında yöneticilerin kurumsal aidiyet bilincini göz</p>

	önünde bulundurmalarının gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin kurumsal aidiyet bilincini artıran uygulamaları hedef alması gerektiğine dikkat çekilmektedir.
Stouten vd. (2018)	Dengeli bir piyasa ortamında küçük yerel örgütlerin üst yönetimi tamamen değişim ajanlarından oluşabilirken, çalkantılı bir piyasa ortamında küresel bir örgüt için durumun tam tersi olduğu ifade edilmektedir. Bundan dolayı örgütsel değişimi uygulayanların planlı değişime başlamadan önce değişim üzerine görüşme, eleştirel düşünme ve pilot uygulama gibi konulara zaman ayırmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel değişime yerel uyarlamalar ve düzenlemeler yapılmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir. Örgütün liderlerinin ve çalışanlarının yeteneklerini, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının ise ihtiyaçlarını dikkate alarak pilot değişim uygulamaları yapılmasının oldukça önemli olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte değişimi uygulayanlar, bireysel hedefleri, bölüm/iş birimi/departman hedefleri, örgütsel hedefleri değişim bağlamında revize etmeye çalışmaları ifade edilmektedir. Örgütsel değişim, hedefleri ve müdahalelerinde birçok paydaşın ihtiyacına hizmet ettiğinde muhtemelen daha kolay uygulanabileceği belirtilmektedir. Değişimde uygulanması gereken belli bir hız veya doğru bir hızın olmadığı; bunun yerine değişim süreçlerinin ne kadar iyi uygulandığına dikkat edilmesi gerektiği anlatılmaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.2. Örgütsel Değişime İten Faktörler

380

Örgütleri değişime iten faktörler genellikle iki grupta ele alınmaktadır. Bunlar; örgüt dışı faktörler ve örgüt içi faktörler olmaktadır. Aşağıda bunlar açıklanacaktır:

2.2.1. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütleri değişime iten dışı faktörler PEST; yani politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri kapsamaktadır (Barbara & Stephen, 2016: 13). Aşağıda PEST faktörleri açıklanmaktadır (Mdletye vd., 2014: 600-601):

• **Politik Faktörler:** Politik çevre dinamik olmaktadır. Bu nedenle sürekli değişim yaşanmaktadır. Örnek olarak, seçmenlerin tercihlerindeki değişim ile birlikte iktidar partilerinde değişimler olabilmektedir. Bu durum mevcut olan ittifakların dağılmasına ve yenilerinin oluşmasına, yeni hükümetlerin kurulmasına imkân tanımaktadır. Bununla birlikte yeni yasaların, tüzüklerin ve yönetmeliklerin yürürlüğe girmesine sebep olmaktadır. Böylelikle yasalarda, tüzüklerde ve yönetmeliklerde yapılan rastgele bir değişim, örgütlerin faaliyetlerini etkilemektedir. Bu durum, örgütleri yasalara uymak için değişmeye mecbur kılmaktadır. Böylece bu değişimi örgütler kendi sistemlerine, süreçlerine, prosedürlerine, yapılarına dahil etmektedir.

• **Ekonomik Faktörler:** Ekonomik faktörler; gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH), iç ve dış ticaret seviyesi, enflasyon oranları, ürün ve hizmetlerin arz ve talebi, döviz kurları, tedarikçiler, faiz oranları, kredi politikası olarak sıralanmaktadır. Bütün bu ekonomik faktörler örgütlerin sistemleri, prosedürleri, süreçleri açısından değişim gereksinimi ortaya çıkarmaktadır.

• **Sosyo-Kültürel Faktörler:** Bütün toplumlar kültürel eğilim, dini bağlılık, yerleşim yerleri, cinsiyet konuları, etnik bileşim gibi faktörlerin bazında farklı sosyal ve kültürel özelliklere sahip olmaktadır. Bütün bu faktörler örgütlerin süreçlerini etkilemektedir. Sosyal ve kültürel faktörler örgütsel değişimin bir kaynağı olarak insanların tutumlarını, değerlerini, normlarını, alışkanlıklarını ve demografik özelliklerini ifade etmektedir. Sosyal ve kültürel faktörlerdeki değişimler örgütsel davranışı etkilemektedir. Böylelikle örgütlerin yeni trendlere uyum sağlamak amacıyla süreçlerini düzenlemelerine gerek olmaktadır.

• **Teknolojik Faktörler:** Teknolojik açıdan ilerleme örgütlerin değişiminde yönlendirici bir rol oynamaktadır. Örgütlerin dış çevresinde teknolojik açıdan bir değişim meydana geldiğinde, örgüt rekabet gücünü kaybetmemek amacıyla yeni teknolojiyi benimsemesi zorunlu hale gelmektedir. Bu durum, örgütün sisteminin, süreçlerinin ve prosedürlerinin etkilenmesi anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, teknolojideki yeni gelişmeler örgütün değişimi açısından itici güç olmaktadır.

2.2.2. Örgüt İçi Faktörler

Örgütleri değişime iten iç faktörler, işletmelerin iç yapısındaki birtakım olay, durum ve gelişmeler ile alakalı olmaktadır. Başka bir ifadeyle, muhasebe, tedarik, pazarlama, insan kaynakları, üretim, ar-ge, halkla ilişkiler gibi işletme fonksiyonları yani işletmenin alt sistemlerinin içerisinde problem olarak algılanan gelişmeler içsel değişim faktörü olarak adlandırılmaktadır. Değişime iten içsel faktörlerin en önemlileri şunlardır; finansal problemler, düşük verimlilik, iş yapma biçimlerini değiştirme, ortaklık yapılarındaki değişimler, başarısızlıklar ve zarar, yanlış yönetim uygulamaları, başka işletmelerle ortaklık ve birleşmeler, inovasyon faaliyetleri, çalışan sorunları olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2018: 689).

Sonuç olarak, örgüt dışı ve örgüt içi değişim faktörlerini bütünüyle birbirlerinden ayırmak zor olmaktadır. Şu sebeple örgüt içi değişim faktörü olarak sayılan değişim kararları kimi örgüt dışı gelişmelere tepki verme amacına yönelik örgütün stratejisine uyum sağlayabilme biçimi olarak ifade edilmektedir. Fakat örgütü, örgütün çevresini ve

değişimi anlayabilmek için örgüt dışı ve örgüt içi faktörleri kategorize etmek önemli olmaktadır (Uyguç, 2019: 65).

2.3. Genel Değişim Kuramları

Van de Ven ve Poole 1995 yılında yaptıkları çalışma ile örgütlerdeki değişim süreçlerini açıklamak amacıyla dört teori tanımlamışlardır. Bunlar; yaşam döngüsü kuramı, teleoloji kuramı, diyalektik kuram ve evrim kuramıdır. Aşağıda bunlar açıklanacaktır (Hayes, 2014: 5):

• **Yaşam Döngüsü Kuramı:** Değişimin her aşamasının nihai sonuca bir parça katkıda bulunduğu ve her aşamanın birbirleriyle bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte değişimin gerekli olan bir aşamalar dizisi boyunca kümülatif bir şekilde ilerleyen bir süreç olduğu belirtilmektedir. Kısaca, her aşama bir sonraki aşama için gerekli olan bir öncü olduğu vurgulanmaktadır.

• **Teleolojik Kuram:** Örgütlerin amaçlı ve uyarlanabilir oldukları ifade edilmektedir. Örgütlerin değişimi; amaç yaratma, uygulama, değerlendirme ve öğrenme süreci şeklinde gerçekleştirebileceğini açıklamaktadır. Bu kuramda öğrenme önemli olmaktadır. Zira amaçların değiştirilmesine veya bu amaçlara ulaşabilmek için alınan önlemlere zemin hazırlamaktadır.

• **Diyalektik Kuram:** Değişik çıkar grupları arasındaki zıt hedeflere yoğunlaşmaktadır. Bununla beraber karşıtlık ve karşıt varlıklar arasındaki güç dengesi açısından istikrar ve değişimi anlatılmaktadır.

• **Evrime Kuramı:** Değişimin sürekli bir değişme, ayıklanma ve kalma döngüsü boyunca ilerlediği ifade edilmektedir. Buna ek olarak, değişimin tesadüfi bir şekilde gerçekleştiği ve bundan dolayı amaçlı olmadığı belirtilmektedir. Ama değişimin mevcut kaynaklara ve çevresel taleplere uyarlanarak seçildiği açıklanmaktadır. Kalma, değişim sonucunda ortaya çıkan örgütsel formların atalet ve istikrar güçleri aracılığıyla devam ettirilmesidir. Burada açıklanan dört teorinin ortak özelliği, değişimi bir sıralamaya bağlı olan bir dizi karar, eylem ve olayı kapsamı şeklinde vurgulanmaktadır. Farklılıkları ise takip ettikleri belirli aşamalar ve değişim dereceleri yönünde olmaktadır.

2.4. Örgütsel Değişim Alanları

Örgütler iç çevre ve dış çevrenin bazı talepleri ve ihtiyaçları çerçevesinde bazı alanlarda değişime mecbur kalmaktadır. Örgütlerde değişim alanları; stratejik değişim,

teknolojik değişim, yapısal değişim, ürün ve/veya hizmetlerde değişim, kültürel (davranışsal) değişim olarak kategorize edilmiştir (Uyguç, 2019: 187).

2.4.1. Stratejik Değişim

Stratejik değişim, örgüt ile çevresi arasındaki örgütsel hedeflere ulaşılmasını etkileyen yeniden düzenlemeler olarak ifade edilmektedir (Eneroth ve Larsson, 1996: 5). Başka bir ifadeyle stratejik değişim, örgütlerin yapısında, teknolojisinde, kültüründe, ürün pazar odağında değişime zemin hazırlayabilecek bireyleri ve grupları kapsayan bir faaliyet akışındaki stratejik kararların sonucu olarak açıklanmaktadır. Stratejik değişimde, örgütlerin alt sistemlerinin analizi önemli olmaktadır. Bu durumda örgütün bütün sistemi üzerinde değişimin etkisi olmaktadır. Bununla birlikte örgütün temeli yeniden tanımlanmaktadır. Çoğunlukla stratejik değişim, örgütün yapısı, stratejisi, süreçleri, çalışanları, kültürü, yönetimi ve temel değerlerini kapsayan değişimler olarak ifade edilmektedir (Alava, 1999: 101-103).

2.4.2. Teknolojik Değişim

Teknolojik değişim, örgüte farklı yetkinlik sağlayan üretim sürecindeki değişim olarak ifade edilmektedir. Ayrıca değişim örgütün bilgi ve beceri temelini de kapsamaktadır. Bu değişim, üretimi daha verimli bir hale getirmek amacıyla tasarlanmaktadır. Ürün ve hizmet oluşturma tekniklerini içermektedir (Daft, 2010: 413-414). Teknolojik değişimin amaçları; faaliyetlerden daha iyi performans sağlamak, yeni birtakım faaliyetleri oluşturmak, teknolojik süreçlerle ekonomiyi geliştirmek olarak sıralanmaktadır. Teknolojik değişim örgütsel, sosyal, etkileşimsel süreçlere etkisi olmaktadır. Bununla birlikte gücün teknolojiden insanlara, yapıya ve görevlere dağılımını etkilemektedir. Teknolojik değişkenler ile değişim yapabilmek için kullanılan yöntemlerden birincisi, teknolojiyi değiştirmektir. İkincisi, yeni iş tasarımı tekniklerini meydana çıkarmaktır. Üçüncüsü, örgüt yapısını değiştirmektir. Dördüncüsü çalışanları değiştirmek ya da eğitmek aracılığıyla takım çalışmasının gerçekleştirilmesidir. Böylelikle çalışanların karar alma süreçlerinde katılımı sağlanmaktadır. Nihayetinde çalışanlarda değişim gerçekleşmektedir (Sahni, 1987: 128-129).

2.4.3. Yapısal Değişim

Yapısal değişim, formel rollerin ve ilişkilerin yeniden tanımlanmasını kapsamaktadır. Yapısal değişim; ödül sistemlerini, bütçeleri, hat ve kurmay

fonksiyonlarını, iletişimi, çalışma takımlarını, karar verme yetkisini, komuta zincirini, raporlama zorunluluklarını etkilemektedir (Kotler, 1992: 41). Yapısal değişim, örgütteki yönetsel etki alanı ile bağlantılı olmaktadır. Yönetsel alan ise örgütün yönetimini ve denetimini kapsamaktadır. Bu değişim alanı; politikalar, örgüt yapısı, stratejik yönetimi, iş ilişkileri, yönetim bilgi ve kontrol sistemleri, muhasebe ve bütçeleme sistemlerindeki değişimleri içermektedir. Yapısal değişimler çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru ortaya çıkmaktadır. Kısaca, üst yönetim tarafından mecbur bırakılmaktadır (Daft, 2010: 414). Genellikle yapısal değişimler; yönetim süreçlerinde, kültürde, ödüllerde, teşviklerde, bilişim sistemlerinde, yönetim tarzlarında bir değişimin gerçekleşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Buchanan & Huczynski, 2019).

2.4.4. Ürün ve/veya Hizmetlerde Değişim

Bu değişim alanı, örgütün ürün veya hizmet çıktılılarıyla ilgili olmaktadır. Yeni ürünler, var olan ürünler üzerinde küçük uyarlamalar şeklinde olurken; aynı zamanda yeni ürün hatlarından da oluşmaktadır. Genellikle yeni ürün ve hizmetler pazar payını artırmak ya da yeni pazarlar, müşteriler oluşturmak amacıyla tasarlanmaktadır (Daft, 2010: 414).

2.4.5. Kültürel (Davranışsal) Değişim

Kültürel değişim, çalışanların davranışları, tutumları, değerleri, inançları, normları ile ilişkili olan bir değişim alanı olmaktadır. Bu değişim alanı, örgütün bütününe kapsamaktadır. Kültürel değişimde eğitim en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olmaktadır (Genç, 2017: 331). Örgüt kültürü, genellikle örgüt üyeleri aracılığıyla kabul edilen değerler, inançlar ve varsayımlar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu edilen inançlar ve değerler sistemi örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik etmektedir. Bununla birlikte neyin nasıl gerçekleştirilmesine yönelik davranış standartlarını ve normlarını ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürü dinamiktir; zira örgüt üyelerinin çevre şartlarındaki ve beklentilerindeki değişimlere ek olarak kültürün de değişmesi gerekmektedir. Kültürel değişimin esas amacı örgüt üyelerinin örgütsel yabancılaşmasını örgütsel bağlılığa dönüşmesi sağlanarak verimlilik, iş doyumunu, performansı artırmak olarak ifade edilmektedir. Kültürel değişimi tek başına değerlendirmekten ziyade onu oluşturan faktörlerdeki değişim ile bağlantılı olduğu gerçeğini unutmamak gerekmektedir. Mevzubahis faktörler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan araçlar olmaktadır. Bunlar; teknoloji, strateji ve yapı olarak belirtilmektedir. Yani kültürel

değişimin, teknolojik, stratejik ve yapısal değişimler ile bir arada gerçekleşeceği vurgulanmaktadır (Uyguç, 2019: 190-191). Örgüt kültürünün değişimi, uzun ve zorlu bir süreç olmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün değişiminde ikna gerekmektedir. Bundan dolayı kültürel değişim süreçlerinin iyi planlanmadığı ve yönetilmediği zaman başarılı olunması hemen hemen imkânsız olmaktadır. Kültürel değişimin sebepleri; örgütün yaşam döngüsündeki (doğma, büyüme, olgunlaşma, çökme) dönemlerine ve durumlarına göre kültürel değişimi gerçekleştirilmesinin gerekli olması, örgütün kültürü oluşturan unsurları zaman geçtikçe değiştiğini fark etmesi, örgütün dış çevresinde kriz ve iç çevresindeki kuvvetlerin kültür değişiminin başlamasına yol açabilecek düzeye gelmesi olarak sıralanabilmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin becerileri değişimin sonucunu etkileyebilmektedir (Varoğlu vd., 2014: 30-31).

2.5. Örgütsel Değişim Türleri

Değişimin içeriği ve gerçekleştirilme süresi açısından farklı değişim sınıflamalarının, değişimi anlayabilme ve yönetebilme açısından gerekli olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; planlı değişim ve plansız değişim, makro değişim ve mikro değişim, zamana yayılmış değişim ve ani değişim, proaktif (öngörücü) değişim ve reaktif (tepkisel) değişim, aktif değişim ve pasif değişim, evrimsel değişim ve devrimsel değişim olarak sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2018: 684).

2.5.1. Planlı Değişim ve Plansız Değişim

Planlı değişim, örgütün işleyişinden sorumlu olanların amaçlı olarak gerçekleştirdikleri çabaları sonucunda ortaya çıkan değişim olmaktadır. Plansız değişim ise dış çevreden kaynaklanan, kontrol edilmeyen etmenlerden ya da örgütteki acil süreçler ve etkileşimlerden dolayı ortaya çıkan değişim olarak ifade edilmektedir. İki değişim türüne örnek olarak, örgütteki yöneticinin vefat etmesi plansız bir değişim olurken yöneticinin halefi ile değiştirilmesine yönelik süreçler planlı değişim olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin plansız olarak gerçekleştirdikleri büyük değişimler, krize karşı müdahaleden daha fazlasını gerektirmektedir. Bazen karmaşık ve uzun planlı değişimlerin gerçekleştirilmesi gerekli olmaktadır (Lewis, 2011: 37).

2.5.2. Makro Değişim ve Mikro Değişim

Bu değişim türleri ise örgütün değişime konu olan unsurların sayısı ve içeriğiyle alakalı olduğu ifade edilmektedir. Makro değişim, değişimin örgütü bütün bir şekilde

tamamen kapsadığı belirtilmektedir. Bununla birlikte örgütün bütün bir şekilde performansının artırılması için birtakım strateji ve yöntemin kullanıldığı ve bunun da örgüt geliştirme olarak adlandırıldığı açıklanmaktadır. Mikro değişim, örgüt ortamında, alt ve üst kademede rastgele bir konu ile alakalı değişimi anlatmaktadır. Örnek olarak, üretimde iş akışlarında yeniden düzenleme şeklinde gerçekleştirilen değişim söylenebilmektedir (Koçel, 2018: 687).

2.5.3. Zamana Yayılmış Değişim ve Ani Değişim

Örgütlerin bazılarında değişimin gerçekleştirilme süreçleri zamana yayılmakta ve yavaş yavaş değişim hedefine varılmaya çalışılmaktadır. Bunun aksine bazı zamanlarda da ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa bir zamanda bitirilerek değişim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu iki değişim türü değişimin konusu, zamanı ve amacı göre kullanılma imkânı bulunmaktadır (Koçel, 2018: 687).

2.5.4. Proaktif Değişim ve Reaktif Değişim

Proaktif değişim, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin gelecekte olması öngörülen çevre şartlarına göre değişimin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı tahmin edilen koşullar gerçekleştiğinde örgütün hazır durumda bulunduğu belirtilmektedir. Reaktif değişim, örgütün fiilen maruz kaldığı şartlara göre değişim yapması olarak ifade edilmektedir. Kısaca karşı karşıya olunan şartlara tepki gösterme olarak açıklanmaktadır (Koçel, 2018: 687).

2.5.5. Aktif Değişim ve Pasif Değişim

Aktif değişim, örgütün dış çevresini yenilik yaparak etkilemesi ve değiştirmesi olarak ifade edilmektedir. Pasif değişim ise örgütün dış çevresinde meydana gelen şartlara adapte olabilmek için kendi yapısında değişim gerçekleştirilmesi olarak açıklanmaktadır. Örnek olarak, örgütün teknolojideki değişimlere uyum sağlamaya çalışması pasif değişimin içinde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte örgütün yeni bir teknoloji geliştirmesi ve bunu kullanmaya başlaması ile kendisini ve endüstri alanını değiştirerek aktif değişimi başlatmaktadır (Koçel, 2018: 687-688).

2.5.6. Evrimsel Değişim ve Devrimsel Değişim

Evrimsel değişim, örgütte yavaş yavaş ve kademeli bir biçimde gerçekleşen değişim olarak ifade edilmektedir. Devrimsel değişim ise hızlı bir biçimde ve örgütün

hemen hemen tüm bölümlerini aynı anda etkileyen değişim olarak açıklanmaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1024).

2.6. Örgütsel Değişim Modelleri

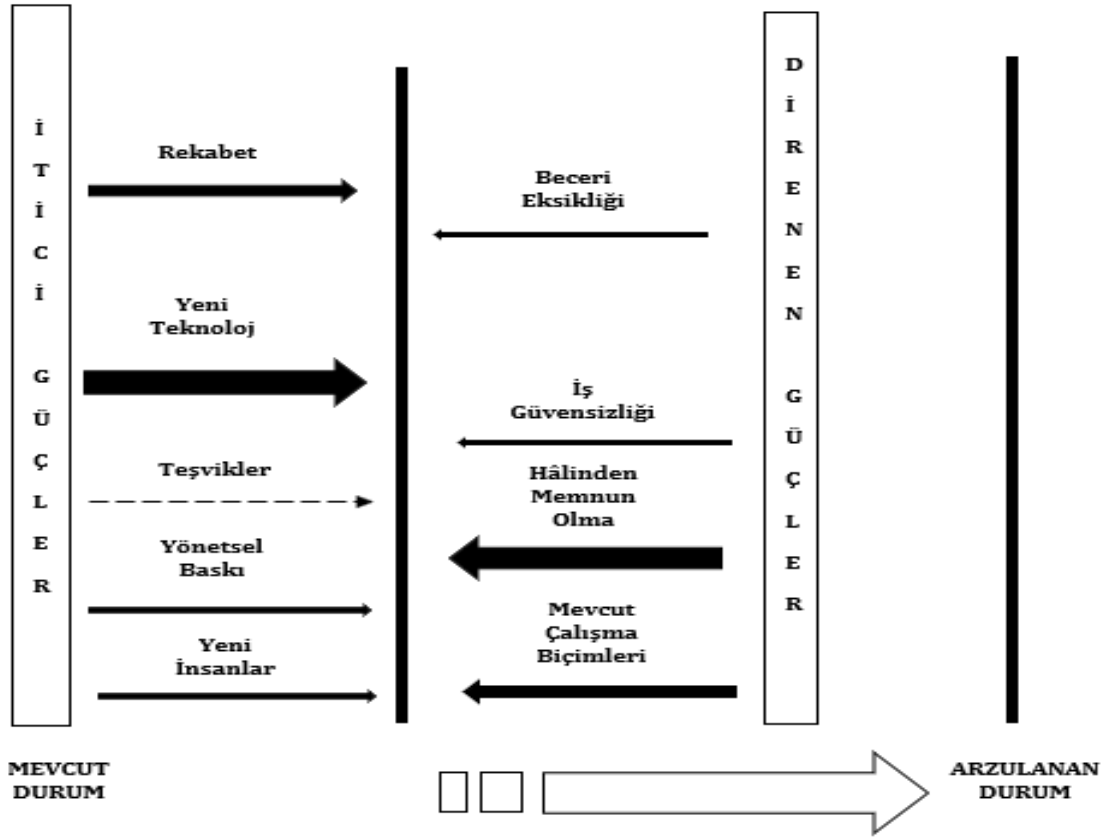
Örgütsel değişim modellerinden; Lewin'in Güç Alanı Analizi Modeli ve Üç Aşamalı Değişim Modeli, Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Değişim Modeli, Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli incelenecektir.

2.6.1. Lewin'in Güç Alanı Analizi Modeli ve Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kurt Lewin'in çalışmaları örgütsel değişim literatüründe ve uygulamalarında 40 yılı aşan bir zaman boyunca etkili olmuştur. Lewin hem örgütlerde hem de daha geniş olan toplumlarda olmak üzere, davranışsal değişim aracılığıyla sosyal çatışmayı çözebilmeye uğraşmıştır. Bu konuda başarılı olabilmek amacıyla bazı teoriler geliştirmiştir. Bunlar; sosyal grupların nasıl oluşturulduğunu, motive edildiğini, sürdürüldüğünü anlamak ve analiz etmek amacı ile Alan Kuramını ve Grup Dinamiğini geliştirmiştir. Bununla birlikte sosyal grupların davranışlarını değiştirmek amacı ile Eylem araştırmasını ve Üç Aşamalı Değişim modelini geliştirmiştir (Burnes, 2004: 986). Güç Alanı Analizi Modeli, 1951 yılında Lewin tarafından geliştirilmiştir. Bu model, örgütsel değişimin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirleyen değişkenlerin incelenmesi üzerine kurulmuştur. Örgüt içindeki üyelerin belirli bir faktör ve onun etkileri hakkındaki algılarını güçler kavramı adı altında birleştirmektedir. Güçler iki kategoride incelenmektedir. Bunlar; itici güçler ve direnen güçler olarak sınıflandırılmaktadır. İtici güçler, bir durumu etkilemekte ve onu belirli bir yöne doğru itmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte bu güçler değişim başlatma veya devam ettirme eğiliminde olmaktadır. Direnen güçler ise itici güçleri kısıtlamakta veya azaltmakta kullanılan güçler olarak açıklanmaktadır. İtici güçlerin toplamı, direnen güçlerin toplamına eşit olduğu zaman denge durumuna gelindiği belirtilmektedir. Lewin, güç alanı analizi modeli için üç temel varsayım öne sürmüştür (Iles & Sutherland, 2001: 43):

- İtici güçlerde meydana gelen bir artış, direnen güçlerde de artışa sebebiyet vermektedir. Bu durumda var olan denge değişmezken artan gerilim altında denge korunmaktadır.
- Direnen güçlerin azaltılması tercih edilen bir durum olmaktadır. Böylece gerilimi artırmadan tercih edilen duruma doğru hareket edilebilmektedir.

• Örgütsel değişime direnme ve şekillendirme noktasında grup normları önemli bir güç olmaktadır.



Şekil 1: Güç Alanı Analizi Modeli

Kaynak: Iles, V., & Sutherland, K. (2001). Organisational change: A review for health care managers, professionals and researchers. London: NCCSDO.

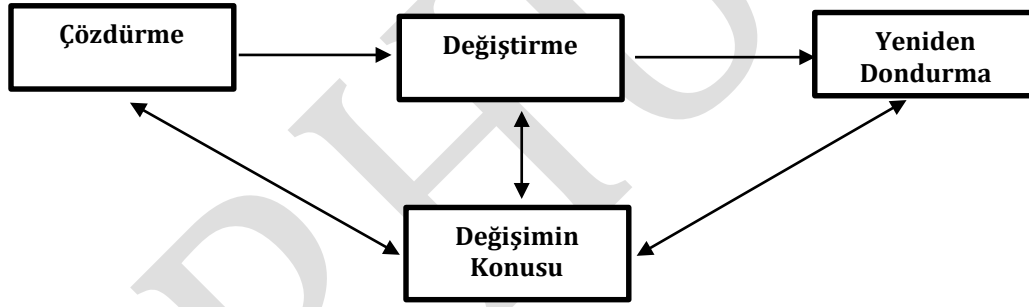
Üç Aşamalı Değişim Modeli, mevcut olan bir durumdan farklı olarak arzu edilen bir duruma ulaşmayı amaç edinen bir değişim modeli olmaktadır. Bununla birlikte planlı, radikal ve olağandışı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu model, örgütsel değişim literatüründeki modellerin büyük bölümünün temelini oluşturmaktadır. Lewin değişimi üç aşamalı bir süreç olarak kavramsallaştırmıştır. Bunlar; çözdürme, değiştirme, yeniden dondurma olarak sınıflandırılmaktadır (Iles & Sutherland, 2001: 15). Aşağıda bunlar açıklanacaktır (Koçel, 2018: 690-691):

• **Çözdürme:** Çözdürme evresi, değişime karşı olumsuz tutuma sahip olan insanların, değişimin gerekli olmasına yönelik ikna edilmesini ve yumuşatılmasını kapsamaktadır. Bu evrede; değişimin gerekliliği noktasında ilgili olan herkesi inandırma, değişimin olması gerektiğine ikna etme, değişimin olmadığı durumda meydana çıkacak sonuçları açık bir şekilde

açıklama, hiç olmazsa değişim durumunda elde edilecek sonuçların var olandan daha iyi olacağını görülmesini sağlama, üstelik yaşanan sorunların sebeplerinin var olan durumdan kaynaklandığını anlatma önemli olmaktadır.

• **Değiştirme:** Değiştirme evresi, değişimin fiilen gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Değiştirilmesi arzu edilen özellikler var olan durumdan farklı bir hale dönüşecek biçimde değiştirilmektedir. Böylelikle var olan durumdan farklı bir duruma ulaşılabilir. Bunun aksine farklı bir konuma ulaşmaya fırsat sağlayabilecek yeni bir ortam da oluşturulabilmektedir.

• **Yeniden Dondurma:** Yeni durum ile birlikte değiştirilen örgüt yapısı, ödüllendirme sistemleri, performans değerlendirme ölçütleri, prosedürler, tanımlamalar, ilişkiler yeniden düzenlenmektedir. Bundan sonra işletmenin alt sistemlerinin bu yeni durumu temel alarak faaliyete geçmesi sağlanmaktadır. En sonunda yeni durum, örgütün asıl çalışma sistemi haline gelerek devamlılık kazanmaktadır.



Şekil 2: Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kaynak: Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

2.6.2. Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Değişim Modeli

Ronald Lippitt ve arkadaşları, Lewin'in üç aşamalı değişim modeli üzerinde çalışmışlardır. Lippitt ve arkadaşları mevcut modeldeki üç aşamayı, beş aşamaya genişletmiştir. Aşağıda bu beş aşama açıklanacaktır (Burke, 2017: 201):

1. Değişim gereksiniminin geliştirilmesi.
2. Değişim ajanı ile müşteri arasında bir değişim ilişkisinin oluşturulması.
3. Değişime yönelik olarak çalışılması.
4. Değişimin genelleştirilmesi ve dengelenmesi.
5. Değişim ajanı ile müşteri arasındaki değişim sözleşmesinin feshedilmesi.

Beş aşamalı model tekrardan genişletilerek yedi aşamalı model ortaya çıkmıştır. Bu değişim modeli, değişimin kendisinin gelişiminden ziyade değişim ajanının rolü ve sorumluluğuna odaklanmaktadır. Bununla birlikte süreç boyunca devamlı olarak bilgi paylaşılmaktadır. Aşağıda yedi aşama açıklanacaktır (Aktaran Kritsonis, 2005: 2):

1. Sorunun tespit edilmesi.
2. Değişim için motivasyonun ve kapasitenin değerlendirilmesi.
3. Değişim ajanının kaynaklarının ve motivasyonunun değerlendirilmesi.
4. Eylem planlarının geliştirilmesi ve stratejilerin oluşturulması.
5. Değişim ajanlarının rolünün belirlenmesi ve beklentilerin net olmasının sağlanması (örnek olarak roller; uzman, amigo, kolaylaştırıcı).
6. Değişimin korunması (temel unsurlar; iletişim, geri bildirim ve grup koordinasyonu).
7. Değişim ajanının yardımcı rolünün yavaş yavaş sona erdirilmesi (değişim örgüt kültürünün parçası olduktan sonra).

Tam bu noktada değişim ajanı kavramını açıklamak yerinde olacaktır. Değişim ajanı, değişimin oluşmasını hızlandırma rolüne sahip ve aynı zamanda değişim süreçlerinin yönetiminden sorumlu olan kişileri ifade etmektedir (Robbins vd., 2013: 203).

2.6.3. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

Kotter (1995), birçok işletmenin zorlayıcı bir piyasa ortamıyla baş edebilmek için değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma gibi yöntemler ile rekabete karşı güçlenmeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Fakat işletmelerinin bazılarının baştan sona başarısız olduğunu belirtmiştir. Bunlarla birlikte neredeyse her durumda, asıl amacın benzer olduğunu açıklamıştır. Bu amaç ise işin nasıl yürütüldüğü noktasında temel değişiklikler yapılarak yeni, zorlu bir piyasa ortamıyla rekabet edilebileceği ifade edilmiştir. Bununla beraber değişimin oldukça uzun bir süreç boyunca bir dizi aşamadan geçerek gerçekleştiği vurgulanmaktadır. Nihayetinde sekiz aşamalı değişim modelini meydana çıkarmıştır. Aşağıda bu modelin aşamaları açıklanacaktır (Kotter, 1995):

1. Aciliyet duygusunun oluşturulması.
2. Yol gösterecek güçlü bir ekibin oluşturulması.
3. Vizyonun oluşturulması.
4. Vizyonun paylaşılması.

5. Vizyona uygun hareket edilmesini sağlamak için personelin güçlendirilmesi.
6. Kısa vadeli kazanımların planlanması ve oluşturulması.
7. İyileştirmelerin pekiştirilmesi ve daha fazla değişimin üretilmesi.
8. Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması.

Bu değişim modelindeki aşamaları atlamak yalnızca hız yanılması ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir durumda hiçbir zaman etkili bir sonuç alınamamaktadır. Bununla birlikte rastgele bir aşamadaki kritik bir hatanın yıkıcı bir etki yaratacağı belirtilmektedir (Kotter, 1995: 59).

3. DEĞİŞİME DİRENÇ

3.1. Değişime Direnç Kavramı

Değişime direnç kavramı, örgütsel değişim literatüründe çoğunlukla teknoloji, üretim yöntemleri, yönetim uygulamalarında büyük çaplı değişim gerçekleştirme çabalarının beklentilerin altında kalması ya da başarısız olunması olarak ifade etmektedir (Oreg, 2006: 73). Değişime direnç, değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği dönemde kaçınılmaz olarak ortaya çıkmasıyla birlikte örgütte her değişim gerçekleştiğinde, bu değişime karşı direnç oluşmaktadır. Bununla birlikte örgütün bütününde ya da küçük bir çalışma grubunda ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada değişime direncin üstesinden gelmek ciddi bir konu olmaktadır (Goldstein, 1988: 16). Aşağıda literatürde yer alan bazı değişime direnç tanımları incelenecektir.

Değişime direnç, örgütün değişim hedeflerini kısıtlayan tutum ve davranışlara bağlı olma durumu şeklinde ifade edilmektedir. Değişime direnç iki bileşke olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; değişime karşı tutumsal tepkiler ve değişime karşı davranışsal tepkiler olmaktadır. Değişime karşı tutumsal tepkiler, değişim ihtiyacının psikolojik olarak kabul edilmemesi olarak belirtilmektedir. Değişime karşı davranışsal tepkiler, değişimi desteklemeye karşı isteksiz olma durumunu yansıtan davranışlar ile ortaya çıkmaktadır (Chawla & Kelloway, 2004: 485). Başka bir değişime direnç tanımı ise değişimin gerçekleşmesine huzursuz muhalefet ve kavga ile engel olunması olarak açıklamaktadır. Kısaca değişime karşı bir düşmanlık olarak belirtilmektedir. Bundan dolayı değişime direnç, genellikle olumsuz çalışan tutumları ya da üretkenlik karşıtı davranışlar ile bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Waddell & Sohal, 1998: 543). Özetle değişime direnç, yönetimin uygulamayı istediği bir değişimi çalışanların yürekten benimsememeleri olarak açıklanmaktadır (Dent & Goldberg, 1999: 26).

Değişime direnç genel olarak; değişimin süregelen durumu bozması, bilindik durumdan uzaklaşmayı gerekli kılması, alışılmış olan durumdan vazgeçmeyi öngörmesi şeklinde ifade edilen nedenlerden kaynaklanmaktadır. Fizikteki sürtünme olayı ile değişime direnç benzerlik göstermektedir. Yani bir cismi hareket ettirebilmek amacıyla sürtünmeden daha fazla bir kuvvet uygulanmasının gerekli olduğuna benzer; insanlar ile alakalı olan bir değişim için de bir çeşit kuvvetin (maddi, manevi, zihni) uygulanması gerekmektedir (Koçel, 2018: 693).

Tablo 2: Değişime Direnç ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar) / Yıl	Bulgular
Del Val & Fuentes (2003)	Değişime direncin yönetimi, örgütsel değişimin başarılı veya başarısız olmasının belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. Değişime direnç, mevcut durumu koruyan, örgütsel değişim sürecinin başlangıcını veya gelişimini engellemeyi amaç edinen bir kavram olarak anlatılmaktadır. Bundan dolayı araştırmada değişime direnç ve eylemsizlik kavramları arasında bir benzerlik kurulmuştur. Ayrıca stratejik değişimde ortaya çıkan değişime direncin evrimsel değişimde ortaya çıkan değişime dirençten daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte evrimsel değişim ve stratejik değişimi değerlendirmeleri sonucunda dört değişime direnç faktörünün daha çok görüldüğü ortaya çıkmıştır. Bu faktörler; çalışanlar ve yönetim arasındaki farklı ilgi alanları, iletişim engelleri, örgütsel sessizlik ve yetenekler arasındaki boşluk olarak açıklanmaktadır. Yöneticilerin değişime direnç konusunda bazı konulara dikkat etmeleri gerektiği anlatılmaktadır. Bunlardan birincisi, yöneticiler örgütün temel değerlerinin yol açtığı değişime direnci azaltmak için örgüt kültürünün değişim hedefleriyle ne kadar uyum sağladığı ve değişim sürecine başlamadan önce bu uyumu geliştirmek amacıyla neler yapılabileceği konusunda düşünmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Böylelikle bu düşünce, yönetimin çıkarlarını ve çalışanların çıkarlarını birbirine yaklaştırmaya ve örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasını engellemeye yardımcı olduğu söylenmektedir. Son olarak eğitimden bahsedilmektedir. Eğitim ile iletişim engelleri aşılabilmektedir. Bundan dolayı iletişim engellerinden kaynaklanan değişime dirençten kaçınmak ve mevcut durum ile değişim için gereken yetenekler arasındaki boşluğu azaltmak için önemli bir husus olduğu ifade edilmektedir.
Van Dam vd. (2008)	Örgütsel değişim çabalarında daha başarılı olmanın yolu, örgütsel değişimin nasıl yönetildiğine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Örgütler yukarıdan aşağıya doğru iletişim sağlamaya ve yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafeyi artırmaya eğilimli olabilirken, bulgular bu durumun tersi olan stratejinin daha kârlı olduğunu söylenmektedir. Eğer yönetim ve çalışanlar arasındaki mesafe artarsa değişime direncin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bundan dolayı değişimi yönetenlerin örgütsel değişim sürecinde ortaya çıkan problemlerle daha yakından ilgilenmeleri gerektiği belirtilmektedir. Örgütsel değişim sürecinde bütün çalışanlarla detaylı

	<p>iletişim kurulmalı ve değişime katılımlarının sağlanması gerektiği anlatılmaktadır. Böylelikle çalışanlarda güven uyandırmak, çalışanların iş birliği ve desteğinden faydalanılmasının bir yolu olduğu söylenmektedir. Böylelikle fiili bir değişim müdahalesi olmaksızın, günlük çalışma koşullarında etkili bir değişimin uygulanabilmesi için gerekli temel şartların sağlanabileceği ifade edilmektedir. Bu durumda zamanla, gelecekteki değişimlerin oluşmasını sağlayan örgüt arasındaki ilişkilerin ve uygulamaların gelişeceği söylenmektedir. Bu noktada günlük beklentiler ve etkileşimler; değişim sürecinin nasıl geliştiğini, değişimin nasıl uygulandığını, değişimin nasıl algılandığını, değişimin nasıl değerlendirildiğini etkileyebileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak, liderler ve astlar arasındaki yakın ve destekleyici ilişkiler ile sürekli değişimi ve gelişimi teşvik eden bir örgüt iklimi sayesinde örgütsel değişimin daha iyi bir başarı şansına sahip olduğu vurgulanmaktadır.</p>
Ford & Ford (2010)	<p>Örgütsel değişimde çalışanların değişime karşı itirazları, endişeleri ve korkuları, değişim sürecini hızlandırma ve kolaylaştırma açısından değerli bilgiler sağlayabileceği ifade edilmektedir. Değişime direncin örgütsel değişimde doğal bir olgu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Örgütsel değişim sürecine itiraz eden çalışanları değişime karşı direnişçi olarak yaftalamak ve itiraz ile birlikte çok hızlı bir şekilde söyleyeceklerinin görmezden gelinmesi durumunda, örgütsel değişim sürecinin devam etmesini sağlayabilecek ve güçlendirebilecek fırsatların görülemeyeceği söylenmektedir. Bundan başka değişime karşı direnenlerin suçlanması sonucunda kendi kendini gerçekleştiren kehanet oluşturularak örgütsel değişimin başarısızlığa uğrayabileceği anlatılmaktadır. Bu noktada değişime direnç, daha yüksek hedeflerin yararına yönlendirilebilecek bir güç olduğu ifade edilmektedir. Değişim yöneticileri çalışanların değerli bir şey üzerinde çalışmak istediklerini kabul ederek onlara değişimin değerini hatırlatabilir; bununla birlikte çalışanların değişime yönelik gözlemlerini ve önerilerini sunmalarına yardımcı olmaları gerektiği anlatılmaktadır. Ayrıca değişime direnç, kendileri için önemli olduğunu düşündükleri bir konuda söz sahibi olmak isteyen bağlı ve kararlı çalışanların yasal tepkisi olarak ortaya çıktığı söylenmektedir. Bu durum, bağlılığın bir göstergesi olduğu ifade edilirken; değişim yöneticisi planlarını ve stratejilerini değişime dirence bağlı olarak uyumlu bir şekilde uygulaması bir diyalogun başlangıcı olduğu söylenmektedir. Ayrıca değişime karşı endişe duyanların endişelerini açıklığa kavuşturmak amacıyla değişimde bu insanlarla birlikte çalışılmalı; böylelikle değişimin başarısının artırılacağı anlatılmaktadır. Örgütsel değişimin planlanması ve uygulanması sürecinde değişime karşı dirence yönelik geri bildirimlerin dikkate alınmasıyla değişimin daha hızlı, daha rasyonel, daha az maliyetle gerçekleştirileceği ifade edilmektedir.</p>
Carlson vd. (2012)	<p>Değişime karşı direnç, değişim sürecinde iş birliğindeki zorluklardan ve açıkça ifade edilmeyen profesyonel söylemlerin uyumsuzluğundan kaynaklanabileceği bulgularla ortaya konulmuştur. Ayrıca örgütsel değişimin dinamiklerini daha iyi anlayabilmek ve örgütsel değişimde değişime karşı direncin rolünü yeniden tanımlayabilmek ve yeniden değerlendirilebilmek için gruplar arası ilişkilere odaklanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu</p>

	<p>noktada örgütsel değişimin başarısı için profesyonel söylemdeki farklılıkların açıkça ifade edilmesi ve değişim takımının çalışmalarına önem verilmesi gerektiğinden bahsedilmektedir.</p>
Tunçer (2013)	<p>Değişimin radikal olma derecesine bağlı olarak değişime direncin o kadar yükseleceği ifade edilmektedir. Örgütte değişmeye alışkın olmayan ve kendisini değişime hazırlamayan çalışanların değişime tepkileri kritik boyutlara erişebileceği söylenmektedir. Değişime direnç her çalışanda veya gruplarda farklı sebeplerle ortaya çıkabileceği anlatılmaktadır. Dolayısıyla değişime dirence engel olmak için her çalışan veya gruba farklı yöntemlerin uygulanması gerektiği açıklanmaktadır. Değişime dirence engel olmak için çalışanlarla etkin bir iletişim sistemi ile diyalog kurulması ve onların itirazlarının dinlenmesinin gerektiği açıklanmaktadır. Bununla birlikte diyalog ve müzakere, değişime direnç gösteren çalışanların gerçek nedenlerini ve niyetlerini belirlemek için çok önemli olduğu anlatılmaktadır. Aynı zamanda değişime direnç gösterenlerin haklı oldukları durumlarla alakalı önlemlerin alınması ve onların görüşlerinin önemsenmesi durumunda değişime direncin azaltılabileceği veya yok edilebileceği vurgulanmaktadır. Örgütsel değişimin başarılı olmasında çalışanların değişime dirençlerinin ortadan kaldırılması ve çalışanların değişime desteklerinin sağlanması gerektiği ifade edilmektedir. Fakat bunu yapabilmek için önceden hazırlık yapılmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir. Örgütler eğitim ve öğrenen örgütlerin oluşturulması aracılığıyla çalışanları değişime hazırlaması gerektiği açıklanmaktadır. Ayrıca çalışanların veya grupların direnmekten vazgeçip, değişime destek sağlamaları için motivasyon araçlarının kullanılmasının faydalı olduğu ifade edilmektedir. Bundan başka çalışanların değişime direnci kısa bir zamanda ortadan kaldırılmadığı durumda örgütsel yapı, iklim ve ortamın zarar göreceği belirtilmektedir. Bununla birlikte örgütsel stresin artmasıyla birlikte çalışanlar veya gruplar arasında çatışmaların çoğalacağı söylenmektedir. Böylece çalışanlar arasındaki uyum, dayanışma ve iş birliği bozulduğunda örgütün kaynakları verimli bir şekilde kullanılamayacağı ve israf edileceği anlatılmaktadır. Sonunda örgütsel değişimin başarısız olacağı söylenmektedir. Dolayısıyla çalışanların değişime direnci olabildiğince kısa zamanda ve uygun yöntemlerin kullanılması aracılığıyla yok edilmesi gerektiği anlatılmaktadır.</p>
Kerman & Öztıp (2014)	<p>Kamu çalışanlarının örgütsel değişim süreçlerinde değişime dirençlerinin önemli nedenleri; planlanmış örgütsel değişim ile ilgili yeterince bilgi sahibi olunmaması, yönetime güven duyulmaması, çalışma şartlarının bozulacağı kaygısı, var olan becerilerin yetersiz hâle geleceği kaygısı olarak anlatılmaktadır. Bu noktada çalışanların değişime direnci üzerinde olumlu etkisi olan uygulamalar; örgüt çalışanlarının görüşlerini almak amacıyla farklı yöntemlerin oluşturulması, belirli zaman aralıkları ile bilgilendirme ve koordinasyon toplantılarının yapılması ve örgütsel değişim sürecinde uygulanan pratiklerde değişiklik yapılabilmesine fırsat tanınması gerektiği ifade edilmektedir. Bundan başka çalışanların değişime direncini azaltmak için uygulamalar; örgütsel değişimin sonunda gerekli olacak becerilerin kazanmasını sağlamak için örgüt içi ya da dışında meslek içi eğitimin verilmesi ve sertifikasyon sağlanması aracılığıyla çalışanların özgüvenlerinin yükseltilmesi, örgütsel değişim sürecindeki faaliyetlerde başarılı</p>

	<p>olan birimlerin ve çalışanların ödüllendirilmesinin etkisi olduğu açıklanmaktadır. Bunlarla birlikte örgütsel değişim sürecinde değişim yönetimi takımının oluşturulmasının önemli olduğundan bahsedilmektedir. Örgüt çalışanlarının bu takımda farklı kademeden yöneticilerin, örgüt dışından değişim yönetimi uzmanlarının/danışmanlarının ve yönetim kademesinde olmayan çalışanların bulunması gerektiğine inandıkları söylenmektedir. Takıma seçilecek çalışanların bilgi ve beceri noktasında diğer çalışanlardan daha iyi özelliklere sahip ve aynı zamanda çalışanlarca güvenilecek kişilerin yer alması gerektiği anlatılmaktadır. Değişim yönetimi takımında örgüt dışından uzman/danışman yer alması durumunda, söz konusu uzman/danışman örgütsel değişim sürecini yönetmekten ziyade yönetenlere eğitim/destek faaliyetlerinde bulunması gerektiği ifade edilmektedir.</p>
Cinite & Duxbury (2018)	<p>Değişime karşı direncin aktif ve açık bir davranış olarak nadiren ortaya çıktığı bulunmuştur. Örgüt bir değişim faaliyeti başlattığında, çalışanların bu faaliyete yönelik olarak davranışları hevesli bir destekten güçlü bir dirence kadar değişebildiği söylenmektedir. Söz konusu tutumlar yönetici tarafından bilinmeyebilir; zira çalışanların davranışlarına yansımaya bileceği ifade edilmektedir. Bu durum, bilhassa çalışanların direncinin gizli ve pasif olduğunda ortaya çıkabileceği anlatılmaktadır. Bu noktada çalışanların değişim ile ilgili davranışlarını yöneticilerin nasıl yorumladıkları örgütsel değişim açısından önemli olduğu açıklanmaktadır. Örnek olarak, çalışanların örgütsel değişim faaliyetlerini desteklediği anlamına gelecek şekilde değişime karşı açık ve aktif bir direncin olmadığına yönelik bir yorumun yanlışlığı vurgulanmaktadır. Çalışanlara destek verilen bir ortamda çalışanların değişim konusunda ne düşündüklerinin öğrenilebileceği ve değişimin devam edebileceği anlatılmaktadır. Böylelikle değişim ile ilgili açıklama isteyen, yapıcı öneriler sunan ve örgütsel değişim ile ilgili kaygılarını ifade eden çalışanların oluşturulmasının önemine değinilmektedir. Söz konusu çalışanlar, değişimi daha iyi anlarırsa ve değişime yönelik kaygılarının dinlendiğini hissedersen, değişimi gerçekleştirmeye hevesli olabilecek kişiler olduğu ifade edilmektedir.</p>
Aras Beger & Türker (2018)	<p>Değişime direncin bireysel seviyede ortaya çıkan sonuçlarına bakıldığında dikkat edilmesi gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar değişime karşı direnç gösterdikleri zaman muhtemelen kaçınılmaz bir döngüyü kabul etmemekte ve nihayetinde daha çok strese maruz kaldıkları açıklanmaktadır. Değişime direncin alt boyutu olan rutini arama boyutu; çalışanların beklenilmeyen ile karşı karşıya gelmekten sıkılmış olmayı yeğleyeceklerini, yeni ve değişik şeyleri tecrübe etmektense mevcut eski şeyleri yapmayı sevmelerini, belirsizlikten kaçınma isteklerini yansıttığından söz edilmektedir. Örgütsel değişime ihtiyaç duyulduğu zaman, bu değişimin neden ve sonuçlarının derinlemesine araştırılarak çalışanların bu süreçte katıldığı bir yönetim sistemi ile yapılmasının önemi vurgulanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel değişim kararına ve sürecine çalışanların katılmasına izin verilmedikçe, çalışanın bu değişime direncine ilaveten stres faktörünün de dahil edileceği açıklanmaktadır.</p>

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2. Değişime Direncin Sebepleri

Robbins & Judge (2017: 646), değişime direncin sebeplerini iki ana kategori olarak sınıflandırmıştır. Bunlar; bireysel sebepler ve örgütsel sebepler olmaktadır. Bireysel sebepler; alışkanlıklar, belirsizlik korkusu, ekonomik faktörler, seçici bilgi işleme (bilgilerin mevcut tutumları uyarınca kabul edilmesi) olarak ifade edilmiştir. Örgütsel sebepler; yapısal atalet, grup ataleti, sınırlı değişim odağı, yerleşik güç ilişkilerini tehdit, uzmanlığı tehdit olarak belirtilmiştir.

3.3. Değişime Direncin Üstesinden Gelme Yöntemleri

Değişime direncin üstesinden gelmek amacıyla bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler; iletişim ve eğitim, katılım, kolaylaştırma ve destek, pazarlık ve anlaşma, manipülasyon ve kooptasyon, açık ve kapalı zor kullanma olarak sınıflandırılmaktadır (Coffey vd., 1994: 550). Aşağıda bu yöntemler açıklanacaktır (Robbins & Judge, 2017: 647-649):

• **İletişim ve Eğitim:** Bu yöntemin önemi değişim dönemlerinde daha çok anlaşılmaktadır. Alman işletmeleri üzerine yapılan araştırmaya göre, bir işletmenin değişim gerçekleştirme aşamasında çeşitli paydaşlarının (çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, toplum) faydalarını gözetken bir gerekçe sunduğunda değişimin daha etkili olduğu belirtilmektedir. Değişim konusuna yönelik bilgilendirme toplantılarının çalışanların kaygılarını hafiflettiği açıklanmaktadır. Bununla birlikte değişime yönelik olarak çalışanlara yüksek kalitede eğitim verilmesinin değişime olan bağlılıklarını artırdığı anlatılmaktadır.

• **Katılım:** Çalışanlar değişime katıldığı zaman değişime karşı direnme zor olmaktadır. Bununla birlikte değişime katılan çalışanların değişime katkı yapma noktasında uzmanlığa sahip olduğunda, değişime karşı direnç azaltılabilmekte, değişime bağlılık sağlanmakta ve nihayetinde değişim kararının kalitesi artırılabilir.

• **Kolaylaştırma ve Destek:** Değişim konusunda yöneticiler ya da çalışanlar düşük duygusal bağlılığa sahiplerse değişime karşı direnmektedirler ve süregelen durumu desteklemektedirler. Bunun aksine çalışanlar bütünüyle işletmeye bağlılık gösterdiğinde değişimi daha fazla kabullenmektedirler. Çalışanların değişime karşı korkusu ve kaygısı yüksek olduğu zaman danışmalık ve terapi, yeni becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitimler ve kısa süreli izinler gibi yöntemlerle değişime adapte olmaları sağlanmaktadır. Ayrıca çalışma ortamının gelişmeye açık olması, çalışanların değişim sürecine daha olumlu bakabilmesine imkân tanımaktadır. Bununla birlikte çoğunlukla değişime direnç gösteren çalışanların bile yeni

ve farklı fikirleri iş arkadaşları tarafından desteklendiğinde ve iş ortamının risk almak için güvenli olduğuna inandıklarında değişime daha istekli oldukları belirtilmektedir.

• **Pazarlık ve Anlaşma:** Pazarlık ve anlaşma, potansiyel ya da aktif olarak gerçekleşen değişime dirençler için bazı teşviklerin sunulması olarak ifade edilmektedir. Örnek olarak, erken emeklilik karşılığında çalışanın emeklilik maaşının artırılması açıklanmaktadır. Pazarlık sonucunda yapılan anlaşmalar, değişime karşı büyük dirençlerden kaçınmanın nispeten kolay bir yöntemi olmaktadır. Fakat diğer bazı süreçler gibi pahalı olabilmektedir. Yönetici, değişime karşı dirençten kaçınmak amacıyla pazarlık yapacağını açık bir şekilde açıkladığında, kendine şantaj olasılığını artırmaktadır (Kotter & Schlesinger, 2008: 106).

• **Manipülasyon ve Kooptasyon:** Manipülasyon, gizli bir şekilde olan etkileme girişimlerini açıklamaktadır. Manipülasyona örnek olarak, bilgilerin gizli tutulması ve çalışanların değişimi kabul etmelerini sağlamak amacıyla yanlış söylentilerin oluşmasının sağlanması, gerçeklerin çalışanlara daha çekici bir duruma getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan kooptasyon ise manipülasyon ve katılımın birleşiminden oluşmaktadır. Değişime direnç gösteren grubun önderi olan kişiye, değişime yönelik önemli bir görev verilerek kontrol altına alınmaya çalışılmaktadır. Gerek manipülasyon gerek kooptasyon, değişime direnenlerin desteğini sağlamak için nispeten ucuz yöntemler olmaktadır. Fakat değişime direnenler kandırıldıklarını ya da kullanıldıklarını fark etmeleri durumunda olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

• **Açık ve Kapalı Zor Kullanma:** Değişime direncin üstesinden gelme yöntemlerinden sonuncusu açık ve kapalı zor kullanma olmaktadır. Açık ve kapalı zor kullanma, değişime direnenler üzerinde tehdit ya da güç uygulanması şeklinde açıklanmaktadır. Buna örnek olarak; engellenmiş terfiler, olumsuz performans değerlendirmeleri, kötü tavsiye mektupları aracılığıyla tehdit edilmesi söylenmektedir. Bu yöntem, bazı değişime dirençler üzerinde bir baskı ya da güç uygulandığında etkili olmaktadır. Bu duruma örnek, yönetim değişime direnen bir çalışanın transfer talebini açıkça reddetmesi durumunda, engellenen terfi tehdidi diğer çalışanların zihinlerinde gerçek bir olasılık durumuna dönüşmektedir.

4. SONUÇ

Değişim örgütler için olmazsa olmaz bir olgu olmaktadır. Örgütler değişimi politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gibi farklı faktörlerin etkisiyle gerçekleştirmektedir. Günümüzde özellikle krizler örgütleri değişime zorlamaktadır. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde holistik (bütüncül) bakış açısı hâkimdir. Yani örgütü bütün bir

sistem dahilinde ele alıp değişim gerçekleştirilmektedir. Bu bakış açısını benimsemeyen örgütsel değişim girişimleri başarısız olmaktadır.

Örgütsel değişim kararının alınmasıyla birlikte çalışanların tümü ya da bazıları tarafından değişime direnç ortaya çıkmaktadır. Değişime direnç, örgütsel değişimi başarısızlığa uğratan önemli bir unsur olmaktadır. Değişime direnç genel olarak alışılmış düzenin bozulacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Değişime direncin üstesinden gelmek amacıyla iletişim ve eğitim, katılım, kolaylaştırma ve destek, pazarlık ve anlaşma, manipülasyon ve kooptasyon, açık ve kapalı zor kullanma gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin kullanımı, değişime direncin şiddetine göre farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak, örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için değişime yönelik çalışanlara eğitim verilmelidir. Böylelikle çalışanların değişime karşı bakış açıları değiştirilmektedir. Bununla birlikte değişime ikna olarak onu kabullenmektedirler. Değişimi kabullenmeleri sonucunda değişime direnç yerine değişime destek sağlamaktadırlar. Bu döngünün sağlanması yönetime bağlıdır. Ayrıca örgütlerin geleceği öngörerek değişim gerçekleştirmesi önemli olmaktadır. Böylece uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

Çalışmanın kısıtı konuların teorik olarak incelenmesidir; bunun nedeni ise önceki çalışmaların genişletilmesidir. Örgütlere yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütlerin değişime başlamadan önce planlamayı iyi yapmaları gerekir. Değişimin planlama aşamasında yapılacak görüşmelere örgütün bütün birimlerinin katılımı ve fikirlerinin alınması önemlidir. Aynı zamanda değişim sırasında uygulanacak stratejiler ve politikalar belirlenmelidir. Bununla birlikte kısa vadeli bir değişim planı yerine uzun vadeli bir değişim planı hazırlanmalıdır.
- Örgütsel değişimin büyüklüğüne bağlı olarak değişim ajanı istihdam edilmeli ya da değişim birimi oluşturulmalıdır. Eğer değişim birimi oluşturulursa her departmandan bir temsilci bulunmalıdır. Bu durum sonucunda örgütsel değişime odaklanılarak değişimin süreklilik kazanmasına yardımcı olunabilir.
- Çalışanlara örgütsel değişimin kapsamına uygun olarak eğitim verilmelidir. Bundan sonra personel güçlendirme çerçevesinde değişime yönelik yetki devri ile sorumluluk verilebilir.

- Örgütsel değişim sırasında değişime direnç gösteren çalışanların endişelerinin dinlenmesi ve endişelerinin çözüme kavuşturulmasına yönelik destek verilmelidir. Bununla birlikte bu çalışanların değişime katılmaları sağlanarak değişime bağlılıkları artırılabilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütsel değişim ve değişim direnç ile ilgili geçmişten günümüze doğru yapılmış çalışmaların bibliyometrik analizi yapılabilir. Bibliyometrik analiz yapılırken; Journal of Organizational Change Management, Journal of Change Management gibi dergiler kullanılabilir. Böylelikle bu konuların gelişimi takip edilebilir.
- Örgütsel değişim ve değişime direnç konularıyla ilgili meta analiz yapılabilir. Böylelikle bu konularla ilgili birçok çalışmanın sonuçları bir araya getirilerek genel bir sonuca ulaşılabilir.
- Örgütsel değişim ve değişime direnç konularını içeren bir nitel araştırma yapılabilir. Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme kullanılabilir. Böylece görüşmenin akışına göre sorular yöneltilebileceği için konularla ilgili belirsiz unsurlar ortaya çıkabilir.

KAYNAKÇA

- Alava, J. V. A. (1999). Organizational change in the Union of Professional Engineers in Finland and the Union of Professional Social Workers in Finland. Doctor in Philosophy at the University of Kentucky, Lexington-Kentucky.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders. John Wiley & Sons.
- Aras Beger, G, Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: Sistematik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272.
- Barbara, S., & Stephen, S. (2016). Organizational change. 5th edition. Pearson Education Limited.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). Organizational behaviour. UK: Pearson.
- Burke, W. W. (2017). Organization change: Theory and practice. Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Carlson, D., Downs, A., Pieterse, J. H., Caniels, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2015). Organizational change: An action-oriented toolkit. Sage Publications.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113-139.
- Coffey, R. E., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (1994). Management and organizational behavior. Austen Press.
- Daft, R. L. (2010). Organization theory and design. Tenth Edition. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Dibella, A. J. (2007). Critical perceptions of organisational change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 231-242.
- Eneroth, K., & Larsson, R. (1996). The human side of strategic change: Introducing a multifaceted approach. *International Studies of Management & Organization*, 26(1), 3-15.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2008). Leading strategic change. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Genç, N. (2017). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar. 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational Dynamics*, 17(2), 16-26.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13), 240-254.

- Hayes, J. (2014). The theory and practice of change management. 4th Edition. Palgrave Macmillan.
- Iles, V., & Sutherland, K. (2001). Organisational change: A review for health care managers, professionals and researchers. London: NCCSDO.
- Jones, G. R. (2013). Organizational theory, design, and change. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Kerman, U., & Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar-practices to affect public employees' resistance to organizational change. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10), 1-20.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, G. (1992). Approaches to change. Training & Development, 46(3), 41-43.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, March-April, 59-67.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 106-114.
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 8(1), 1-7.
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. Organizational Dynamics, 15(1), 5-23.
- Lewis, L. (2011). Organizational change: Creating change through strategic communication. John Wiley & Sons.
- Mdletye, M. A., Coetzee, J., & Ukpere, W. I. (2014). Exploring the triggers of transformational change in the South African Department of Correctional Services. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(10), 596-596.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. Academy of Management Perspectives, 3(3), 194-204.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(1), 73-101.
- Özdemir, S., & Cemaloğlu, N. (2017). Örgütsel davranış ve yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerinde etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 299-316.
- Paksoy, M. H., & Özbezek, D. B. (2013). Örgütsel değişimde beşeri sermayenin rolü. Gazi Akademik Bakış, 6(12), 293-331.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2017). Managing organizational change. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior. 17th Global Edition. England: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). Yönetimin esasları – temel kavramlar ve uygulamalar. 8.Baskı, Ankara: Nobel yayıncılık.
- Sahni, A. (1987). Approaches to organizational change and development.
- Sayılı, Y., Tüfekci, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 0(30), 193-210.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. Academy of Management Annals, 12(2), 752-788.
- Tokat, B. (2012). Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. Sayıştay Dergisi, 80(1), 57-83.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32 (1), 373-406.
- Uyguç, N. (2019). Etkili değişim yönetimi. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334.
- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2014). *Örgütsel değişim ve öğrenme*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Yalçın, İ., Seçkin, Z., & Demirel, Y. (2009). Bilgideki değişimin örgütsel değişime etkisi üzerine bir inceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 48-69.

MANAGING THE RELATIONSHIP BETWEEN E-CRM, ONLINE CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY IN DIGITAL B2C MARKETS: THE CASE OF TURKISH FASHION COMPANIES

Ashinyi Ateghang NICOLINE¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 05/08/2020

Burçin KAPLAN²

Accepted Date (Kabul Tarihi): 02/11/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ABSTRACT

Keywords

Customer relationship management, electronic customer relationship management, online customer satisfaction, customer loyalty, customer lifecycle.

The Turkish fashion industry is one of the most active sectors of the Turkish economy, and it brings a lot of income every year. Along with this fact, the companies in this industry still encounter some challenges in e-commerce and e-CRM strategies' implementation. This paper indicates the relationship between customer satisfaction, loyalty, and the phases of e-CRM as pre-purchase, at-purchase, and post-purchase. This research concentrates on proving whether or not there exists a significant relationship between these e-CRM steps and customer satisfaction. After a detailed explanation of all three dimensions applied in the Turkish fashion digital market, the data obtained through a survey carried out on the 20 most used online shopping platforms for fashion items were analysed. At the end of the study, the possible most suitable and profitable ways of implementing e-CRM in this sector were proposed.

DİJİTAL B2C PAZARLARDA E-MİY, ONLINE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE SADAKAT ARASINDAKİ İLİŞKİNİN YÖNETİMİ: TURK MODA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

OZET

Anahtar Kelimeler

Müşteri ilişkileri yönetimi, elektronik müşteri ilişkileri yönetimi, çevrimiçi müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri yaşam döngüsü

Türk moda endüstrisi, Türk ekonomisinin en aktif sektörlerinden biridir ve her yıl çok fazla gelir getirmektedir. Bu gerçeğe birlikte, sektördeki şirketler, e-ticaret ve e-MİY stratejilerinin uygulanmasında hala birçok zorlukla karşılaşmaktadırlar. Bu makale, e-MİY'nin aşamaları ile müşteri memnuniyeti ve sadakati arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmada e-MİY; satın alma öncesi, satın alma sırasında ve satın alma sonrası olarak ayrılmıştır. Daha sonra bu e-MİY aşamaları ve müşteri memnuniyeti arasında önemli bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Türk moda dijital pazarına uygulanabilen bu üç bileşenin ayrıntılı olarak açıklanmasının ardından, Türkiye'de en çok kullanılan 20 çevrimiçi alışveriş platformunda yapılan bir anket aracılığıyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışma sonunda e-MİY uygulamalarının en uygun ve karlı yolları hakkında önerilerde bulunulmuştur.

Citation: Nicoline, A. A. & Kaplan, B. (2020), Managing the Relationship Between E-CRM, Online Customer Satisfaction and Loyalty in Digital B2C Markets: The Case of Turkish Fashion Companies. ARHUSS, (2020),3(2): 403-418.

¹İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi, nicateghang@ymail.com.

²Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi/Havacılık Yönetimi Bölümü, burcinkaplan@aydin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4967-8405>.

1. INTRODUCTION

Customer satisfaction and loyalty are two elements of utmost importance to the success any business and companies in this era have realized that they need to invest more in attaining these concepts if they want to succeed in the competitive market. The evolution of customer relationship management in the last 10 years has gradually gone beyond a company's interactions with its current and existing customers by engaging more in activities that are likely to attract its potential customers. Since companies in the digital market have realized that every purchase effectuated depends on how the attraction phase of the customer lifecycle is handled, hence purchase and retention, they are putting more effort into managing customer attraction and retention more adequately. Over the last decades, companies have increasingly gained awareness of the benefits of maintaining customer relationships and how to manage these relationships.

Before the advent of e-commerce, the conventional buying process meant customers had to cue up in stores every time they needed to purchase clothing, shoes, accessories and every other item related to the fashion market. Sellers on the other hand took it upon themselves to make the customer buying experience as good as possible so that customers would have reason to patronize them again and again, which led to the birth of customer relationship management in the early 1990s.

Authors of the concept have different but similar definitions of customer relationship management (CRM) which are evolving with time as the market changes too. Ehrens & Kiwak (2018) defines CRM as "practices, strategies and technologies that companies use to manage and analyze customer interactions and data throughout the customer lifecycle, with the goal of improving customer service relationships and assisting in customer retention and driving sales growth." According to Sheng (2002), the main objectives of CRM are the acquisition and retention of customers, leading to bottom-line financial benefits. It is quite obvious that the efforts vary from one business to the other and each business has a different level of priority accorded to their customer relations. Due to the rapid growth witnessed by the digital market in recent years, companies participating in this market have sought ways to adapt customer relationship management (CRM) to the internet market, giving birth to the concept of electronic customer relationship management (eCRM). Fjermestad & Romano Jr. (2003) define eCRM as "a combination of hardware, software, processes, applications and management commitments focused on attracting and retaining economically valuable

customers while repelling and eliminating those that are unprofitable.” ECRM reduces the physical contact between companies and their customers but since there is a round-the-clock service platform, contact can be established any day at any time as the service is open 24 hours a day and 7 days a week thus enhancing satisfaction and loyalty. Zornes & Gotta (2001) affirms that the emergence of eCRM enables many innovations in relationship management, supply chain management and inter-organizational collaborations.

Forester (2001) defines eCRM as “a web centric approach to synchronize customer relationships across communication channels, business functions and audiences.” In lay man’s terms, eCRM is all about managing customer relationships with the use of information technology (IT). It encompasses all operations and processes needed to acquire, build and maintain customer relationships through e-business operations. Thanks to the rapid growth of electronic business and the proliferation of internet-based services, the concept of eCRM has been brought to light. ECRM systems expand the traditional CRM techniques by integrating technologies of new electronic channels with e-business applications into the overall enterprise CRM strategy (Pan & Lee, 2002).

Kotler & Keller (2016) define customer satisfaction as “a product’s perceived performance relative to customers’ expectations.” This definition is better explained by the concept of customer perceived value, where the perceived value is measured by weighing the total customer benefit and the total customer cost and the customer delivered value is measured by weighing the total customer value and the total customer cost. In order that a customer be satisfied with a product, it must meet or surpass his expectations. In the context of the digital market (e-commerce), customers are usually skeptical about the goods they order online as it is sometimes hard to tell if the product delivered will be of the desired quality. Companies, especially in the Turkish fashion sector are constantly seeking ways to meet expectations of their buyers from their first purchase. Through the implementation of eCRM factors, sellers will stand a greater chance of attaining customer satisfaction and loyalty.

This paper investigates the relationship between the various eCRM components and customer satisfaction, their effect on customer loyalty, the extent to which customer satisfaction mediates in the relationship between eCRM and customer loyalty, which of the eCRM components has the greatest effect on customer satisfaction and which of them has the greatest effect on customer loyalty.

To get a clear understanding of these relationships, the following questions will be answered: (1) Which internet marketing strategies do Turkish fashion companies use? (2) Which eCRM features do they focus on? (3) Do these features adequately match the marketing strategies they use? (4) What influence do these strategies have on customer satisfaction? (5) How do these strategies influence customer loyalty? (6) How does customer satisfaction influence the relationship between eCRM and customer loyalty? (7) What are the benefits of buying and selling Turkish fashion brands online? (8) What can be done to improve the interactions between buyers and sellers of Turkish fashion brands in the digital market?

2. THEORETICAL BACKGROUND

The purpose of this research is to test the effect of the different eCRM features on online customer satisfaction and loyalty. Both CRM and eCRM systems have unique characteristics that support customer-business interactions; they are linked to internal business processes and systems across different areas for operational and analytical purposes (Kim et al. 2002). In order to evaluate the critical success factors (CSFs) required to successfully implement eCRM strategies, we broke down eCRM into three components as shown on the theoretical model of study in figure 1 below.

Based on the eCRM triumvirate used in a previous study by Feinberg et al (2002), Lu (2003) and Khalifa & Shen (2005), the concept of eCRM has been divided into three components as seen on the conceptual framework above; pre-purchase eCRM, at-purchase eCRM and post-purchase eCRM features.

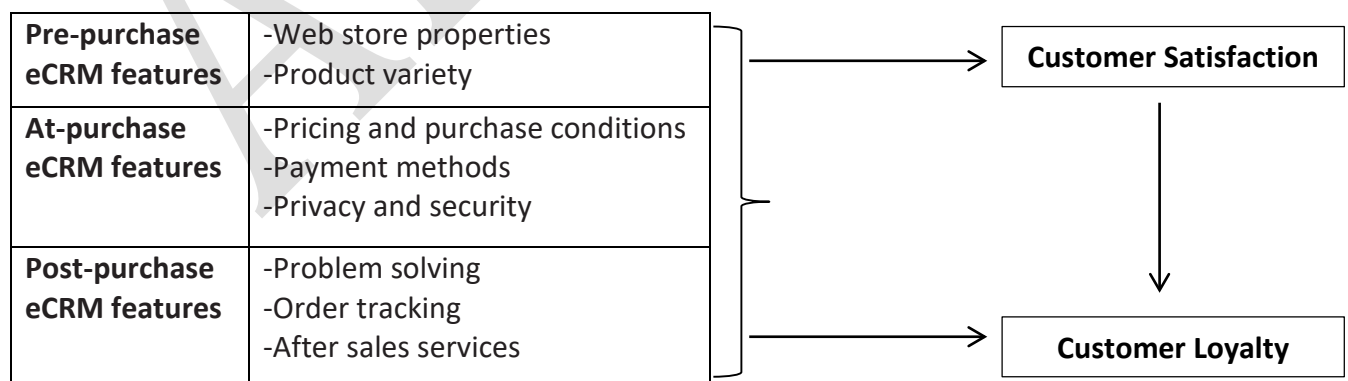


Figure 1: Theoretical framework of the study

Pre-purchase eCRM stands at the forefront of every potential relationship that can exist between the company and its customers, thus its features must be good enough to make the potential customer want to proceed to the actual purchase. Khalifa & Shen (2005) define pre-purchase eCRM as “activities related to getting the attention of potential customers and turning that attention into action.” Customer attraction strategies at this point therefore are very essential and the seller needs to put forth the most appealing aspects of bestselling products in his collection.

Atuar & Iftikar (2008) define pre-purchase eCRM as “one of the activities which include searching for the product information or how to purchase the product online.” Based on our conceptual framework, features of pre-purchase eCRM that are applicable to the Turkish fashion sector are appropriate web store properties and availability of product variety. In order to determine the effect of pre-purchase eCRM on customer satisfaction, the first hypothesis was established as follows;

H1a(b): effective implementation of pre-purchase eCRM features has a significant effect on online customer satisfaction (loyalty).

At-purchase eCRM features aim at assuring the customer that his decision to make the purchase is a good one and to help them complete the process. This stage is often considered the stage where the suppliers and the customers make negotiations and agree on terms and conditions of their transaction. It is therefore of great importance that security and privacy be considered to reduce any perceived risk and give clients sufficient confidence and a greater feeling of security in performing online transactions (Kim, Chung & Lee, 2011; Rozita, 2012; Olupot & Kituyi, 2013; Kuster et al, 2016).

At-purchase eCRM supports activities associated with product selection and ordering, e.g., comparative shopping and order placement (Khalifa & Shen, 2005). If the customer is comfortable with the purchase conditions, he will want to complete the purchase. This means that there is more to customers’ buying behavior than just the physical product, services attached to the product itself play an important role in the customers’ final decision. No matter how appealing the physical product may be, if other factors like price, convenience, security, terms of payment and delivery do not favor the customer then he won’t finalize the purchase. To determine the relationship between these at-purchase eCRM features and customer satisfaction, the following hypothesis was established;

H2a(b): effective implementation of at-purchase eCRM features has a significant effect on online customer satisfaction (loyalty).

Post-purchase eCRM features are those related to after sale services, e.g., problem solving and order tracking (Khalifa & Shen, 2005). At this stage, the customer needs reassurance that what he has ordered will be delivered in stated time, and the product will not be beneath his expectation. After sale services play an important role at this stage as it will assure the customer that they made the right choice by buying the product. Whether the customer decides to repeat the purchase or not depends greatly on the level of satisfaction he attains at this stage.

When it comes to e-commerce, the sales process is only half-way through when the buyer makes payment for an item. The delivery process is vital and buyers' expectations are high. Post-purchase satisfaction is evaluated in the seller's ability to solve customer complaints, after sales services like order tracking, product return policies and feedback channels. To determine the relationship between these post-purchase eCRM features and customer satisfaction, the following hypothesis was established;

H3a(b): effective implementation of post-purchase eCRM features has a significant effect on online customer satisfaction (loyalty).

408

Satisfaction is a consequence of purchase and perception of the actual benefits and costs comparing to expectations of the customers (Churchill Jr. & Surprenant, 1982). Kotler (2000) defines satisfaction as "a person's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance or outcome in relation to his expectations." It is therefore safe to say that customer satisfaction is a post-purchase evaluation of whether the decision to buy a certain product has attained expected performance. Bearden & Teel (1983) defined customer satisfaction as "an optimistic outcome from the situation in which products or services that were bought by customers, meet their expectations so they become content with them that are provided by the website." According to Anton (1996), customer satisfaction results to customer loyalty. Online customer satisfaction in the context of this study therefore stands as a mediating variable between eCRM and customer loyalty and it can be said that customer satisfaction in the Turkish fashion sector will have a positive influence on loyalty. The highly competitive nature of the Turkish fashion market especially the e-commerce sector makes it easy for customers to switch from one seller to another if they are not

satisfied with the overall eCRM package. Distributors of fashion items in Turkey are introducing loyalty schemes into their sales strategies to reward customers who repeat purchase.

To determine the mediating effect of the relationship between customer satisfaction and customer loyalty, the following hypothesis was established;

H4: Online customer satisfaction has a positive mediation effect on customer loyalty.

H4a: Customer Satisfaction mediates the effect of Pre-purchase eCRM on Customer Loyalty

H4a: Customer Satisfaction mediates the effect of At-purchase eCRM on Customer Loyalty

H4a: Customer Satisfaction mediates the effect of Post-purchase eCRM on Customer Loyalty

Since companies realized that it was more economical to retain existing customers rather than acquiring new ones (Pan & Lee, 2003), customer retention has become an important aspect of almost every company's marketing strategy. Though eCRM produces many outcomes such as ability to increase loyalty (Azila & Noor, 2011), it is important to evaluate which features have a greater impact on customer loyalty at each stage of the customer lifecycle.

The conceptual model used for the study is presented on figure 2.2 below

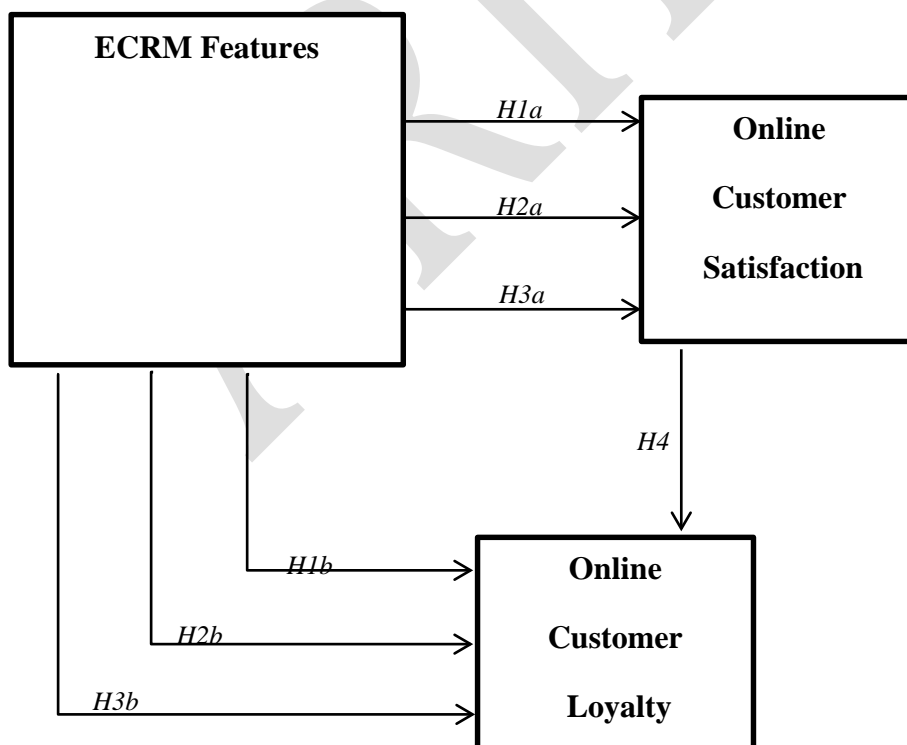


Figure 2: Conceptual model

3. RESEARCH METHODOLOGY

3.1 Population and Sampling Method

This research aims at analyzing the effect of successful implementation of eCRM features on customer satisfaction and loyalty in a digital B2C fashion market. Taking e-commerce users in Turkey as our population base, Statista (2020) report shows that the e-commerce sector in Turkey recorded 33.2million users and 7.897 billion USD with fashion alone accounting for 13.9 million users with a revenue of 3.312 billion USD.

Due to the large population size, we opted for one of the non-probability sampling methods known as the convenient sampling whereby, the sample is randomly selected from the part of the population that is most easily accessible. Though this method comes with its own limitations, it is comparatively quick, low-cost and appropriate for most studies. The sample size was chosen by the researcher based on accessibility and the subjective opinion of the researcher and data was collected within a stipulated time frame.

A survey questionnaire was prepared and distributed to 750 random persons within the 18 - 60 years old age gap, through both online and offline platforms. Of the 750 questionnaires sent out, 618 responses were received yielding a response rate of 82.4%, and 436 were acceptable for further statistical analysis after initial data screening found some incomplete and invalid questionnaires. A second data screen using the SPSS 20 software revealed some unengaged responses and outliers who were eliminated, bringing the sample size down to 421.

The demographic questions used in this study are questions that will give us an idea of which gender, age group, educational level and income level of respondents are most active in the e-commerce market of Turkish fashion products. Table 1 below presents the demographic information of the valid respondents of the survey. The demographic aspects of collected are analyzed with the help of the IBM SPSS 20 software to obtain the results presented on table 1, giving room for further statistical tests and analysis. The results of the demographic analysis revealed that 55.8% of respondents were male while 44.2% were female, and that the most active age group that participated in the data collection belong to the 25years - 34years age gap.

Descriptor	Category	Frequency	Percentage
Gender	Male	235	55.8%
	Female	186	44.2%
Age	18-24	103	24.5%
	25-34	256	60.8%
	35-44	55	13.1%
	45-54	7	1.7%
Education	High School	29	6.9%
	Undergraduate	92	21.9%
	Masters	272	65.6%
	Doctorate	28	6.7%
Income in TL	Less than 3000	243	57.7%
	3000tl-5000tl	140	33.3%
	5000tl-10000tl	22	5.2%
	Above 10000tl	16	3.8%
Number of purchases in last 6 months	None	62	14.7%
	Less than 5	228	54.2%
	More than 5	131	31.1%

Table 1: Demographic characteristics of participants

3.2 Data Collecting Instruments

The questionnaire used in collecting the data was adapted from an article by Padmavati et al. (2012) and some extra questions related to e-commerce in the fashion sector were developed by the author to support the adapted questions. The variable related questions were measured by a 5-point Likert scale (1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3= Neutral, 4=Agree and 5= Strongly Agree) which is ideal for quickly and easily collecting data from large samples.

3.3 Statistical Techniques

An Exploratory Factor Analysis (EFA) was first carried out using the IBM SPSS 20 software, followed by the Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM) using the SPSS AMOS software. The EFA revealed a KMO measure of 0.821, total variance of 58.425% and factor loadings ranging from 0.3 and above. Due to cross-loading items on the pattern matrix, two items (questions) were removed from the data set and the rest was used for further analysis based on the extracted pattern matrix. The pattern matrix revealed five (5) variables reflecting the three (3) independent variables, one mediator variable and one dependent variable.

4. ANALYSIS AND FINDINGS

4.1 Confirmatory Factor Analysis (CFA), Reliability and Validity Assessment

The CFA measures reliability and validity of statistics; validity will measure the accuracy of the measurements while reliability will measure consistency. For the purpose of this study, two types of validity were measured; convergent validity and discriminant validity. According to Hair et al. (2014), convergent validity indicates to what level two measures of the same variable are correlated while discriminant validity indicates to what level two conceptually similar concepts are separated. The appropriate measure of convergent validity required that Average Variance Extracted be greater than 0.05 ($AVE \geq 0.05$) while discriminant validity requires that Maximum Shared Variance be less than Average variance extracted ($MSV < AVE$) and the square root of AVE be greater than the inter construct correlations. Reliability on the other hand measures the quality of the instrument to make sure that the result is free of error (Mousa, 2019), and its appropriate measure requires that Composite Reliability be greater than 0.70 ($CR > 0.70$). Model Fit Indices from CFA are as follows; CMIN/DF=2.718, CFI=0.956, GFI=0.947, AGFI=0.912, TLI=0.936, SRMR=0.048, RMSEA=0.064, PNI=0.646 and PCLOSE=0.021

Reliability results confirm that all values of $CR > 0.70$ while validity results confirm all values of $AVE > 0.50$, all $MSV < AVE$ and the squared roots of Ave are greater than inter construct correlations.

	CR	AVE	MSV	MAXR(H)	CS	PRE	AT	POST	CL
CS	0.852	0.743	0.410	0.868	0.862				
PRE	0.860	0.553	0.449	0.866	0.047	0.743			
AT	0.801	0.577	0.449	0.834	-0.064	0.670	0.759		
POST	0.829	0.710	0.410	0.882	0.640	-0.144	-0.209	0.843	
CL	0.756	0.614	0.101	0.839	0.318	0.198	0.047	0.220	0.784

Table 2: Reliability and Validity Assessment

4.2 Structural Equation Modeling (SEM)

Before the SEM analysis can be performed, linearity of relationships and multi-collinearity of variables must first be tested. The assumptions for SEM testing require

that variables have linear distribution and that they do not correlate among themselves. The linearity test was conducted through curve estimation using the SPSS software and the observed results show that four (H3a, H1b, H3b and H4) out of the seven relationships hypothesized are linear (with Sig. = 0.000) while the other three (H1a, H2a and H2b) were more cubic than linear. The collinearity assessment was then carried out to measure the level of correlation between the independent variables of the study, by measuring the Tolerance and Variance Inflation Factor (VIF) Coefficients. The VIF and Tolerance were calculated for independent variables separately by running a collinearity regression analysis using the SPSS software and the following results were obtained; all Tolerance values are above 0.1 ($0.670 \leq \text{Tolerance} \leq 1.000$) and all observed VIF values are less than 10 ($1.000 \leq \text{VIF} \leq 1.492$).

4.3 SEM Hypothesis Testing

The structural equation model was developed using the SPSS AMOS software showing the relationships between the latent variables, as well as the direct and indirect effect of independent variables on the dependent variable. The model fit indices extracted from the SEM were the same as the fit indices of the CFA model.

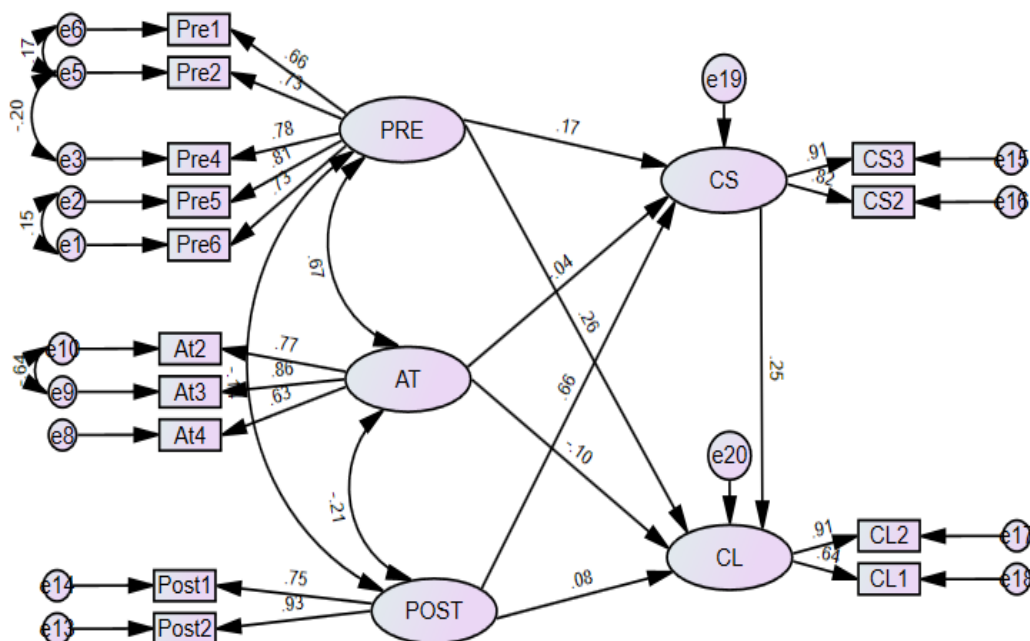


Figure 3: The Structural Equation Model

The structural equation model in Figure 3 was used for the SEM hypothesis testing and P-values of each relationship were extracted. According to the observed results, At-purchase eCRM had no significant effect (both direct and indirect) on customer satisfaction and customer loyalty. The relationship between Pre-purchase eCRM and Customer Loyalty was a full relationship since the effect was significant with and without the mediator. The relationship between Post-purchase eCRM and Customer Loyalty was considered partial as it was significant in the presence of the mediator and insignificant in its absence.

Hypothesis	Relationship	P	Status
H1a	Customer Satisfaction <--- Pre-purchase eCRM	0.015	Supported
H2a	Customer Satisfaction <--- At-purchase eCRM	0.578	Not Supported
H3a	Customer Satisfaction <--- Post-purchase eCRM	***	Supported
H1b	Customer Loyalty <--- Pre-purchase eCRM	0.001	Supported
H2b	Customer Loyalty <--- At-purchase eCRM	0.221	Not Supported
H3b	Customer Loyalty <--- Post-purchase eCRM	0.330	Not Supported
H4	Customer Loyalty <--- Customer Satisfaction	0.002	Supported

Table 3: Hypothesis Testing Results (Direct Effects)

Hypo	Relationship	P	Status
H4a	Pre-purchase → Customer Satisfaction → Customer Loyalty	0.014	Supported
H4b	At-purchase → Customer Satisfaction → Customer Loyalty	0.502	Not Supported
H4c	Post-purchase → Customer Satisfaction → Customer Loyalty	0.004	Supported

Table 4: Hypothesis Testing Results (Indirect Effects)

5. ANALYSIS AND FINDINGS

In this research, we investigate the relationship between eCRM and customer satisfaction and loyalty. More specifically, we develop, operationalize and empirically test a temporal model explaining the relationship between three categories of eCRM (i.e., pre-purchase, at-purchase and post-purchase eCRM) and online customer satisfaction and loyalty, by presenting both theoretical and practical contributions on the subject. The impact of eCRM on customer loyalty is confirmed by Azila & Noor (2011) which measures the impact of the relationship on a sample chosen from university students.

Another study by Khalifa & Shen (2005) measuring the effect of eCRM on customer satisfaction also confirms the significance of the relationship between these two concepts. Although all the relationships in Khalifa & Shen (2005) proved significant, pre-purchase was the most dominant driver of online customer satisfaction and loyalty. These previous studies both measured the relationships between eCRM features and customer satisfaction but focused on different sectors. In this study, we focused on measuring the same relationships in the Turkish fashion sector. The Turkish fashion sector generates a lot of income annually and represents 41.9% of the total e-commerce revenue as reported by Statista (2020). The level of competition in this market is very high as there are hundreds of both local and international brands being distributed within the country. It is therefore not an easy task penetrating and gaining a share of the market without putting in place the right strategies.

This study aimed at exploring the importance of the relationships between eCRM implementation, customer satisfaction and customer loyalty in the Turkish fashion market and the findings have been able to prove the significance of each of these relationships appropriately. Although eCRM implementation is not the only determinant of customer satisfaction and loyalty, it is an important marketing strategy in e-commerce success and cannot be under looked.

5.1 Limitations and Recommendations for Future Studies

Although some of the relationships turned out to be insignificant, this study is considered to have attained its objectives. Based on the information contained in this study, potential and existing e-retailers of Turkish apparel can make better judgments when it comes to adopting marketing strategies that will easily propel their businesses towards the top. Although some of the results do not reconcile with previous studies on the subject, the difference in preferences among respondents may be caused by differences in culture, religion, perceptions, demography and living standards. Therefore, the information in this study will serve the e-retailer better if they, first of all study every detail of their business environment before deciding which better strategies are better suited for their target market.

The model used in this study is only a starting point for future studies on the subject of eCRM implementation in the Turkish fashion sector. It is recommended for further

studies to adapt this model to other sectors of the e-commerce market or use the same model to study these relationships in the fashion sector of another country. The model used in this study only considered customer satisfaction as the mediator between eCRM implementation and customer loyalty. Future studies may modify this model by adding other mediators and moderators of replacing customer satisfaction with another variable. Based on the size of the population, future researchers could implement this model by testing a bigger sample size to improve the generalization standard of findings.

REFERENCES

- Abdulfattah, F. H. (2012). "Effect of electronic customer relationship management on customer satisfaction a study on web banking in Saudi Arabia" PhD Thesis, University of Huddersfield, west Yorkshire, England.
- Alhaiou, T., Irani, Z., & Ali, M. (2009). the relationship between eCRM implementation and e-loyalty at different adoption stages of transaction cycle: a conceptual framework and hypothesis. *European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009 (EMCIS2009)*, 1-12.
- Amanzhanova, K. (2018). *The Impact Of Electronic Customer Relationship Management On Customer Satisfaction In Turkey*. Istanbul: Istanbul Aydin University
- Anton J., (1996). Customer Relationship Management, Prentice Hall, New York, NY.
- Azila, N. & Noor, M. (2011). *Electronic Customer Relationship Management Performance: It's Impact on Loyalty From Customers' Perspectives*. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 1, No. 1
- Feinberg, R., Kadam, R., Hokama, L., & Kim, I. (2002). The State of Electronic Customer Relationship Management in Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 470-481.
- Fjermestad, J., & Romano Jr, N. C. (2005, January). E-Commerce Customer Relationship Management HICSS-38. In *HICSS*.
- Gaskin, J., (2016). Structural Equation Modeling. Available at: http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Structural_Equation_Modeling. [Accessed 20 January 2019].
- Gefen, D. and Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information systems*, 16, pp. 91-109.
- Ghaleb, M. M. A. (2019). Effects of Brand Characteristics on Consumers' willingness To Pay (WTP) A Price Premium: An Analysis in Audit and Accounting Services (Doctoral DISSERTATION, *Istanbul Aydin University Institute of Social Sciences*).
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). RE Anderson Multivariate data analysis: A global perspective. New Jersey, Pearson Prentice Hall. Available at (http://hrmars.com/hrmars_papers/Validity_and_Reliability_of_The_Instrument.pdf)
- Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1999). An Introduction to Structural Equation Modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Kennedy, A. (2006). Electronic customer relationship management (eCRM): Opportunities and challenges in a digital world. *Irish Marketing Review*, 18(1/2), 58.
- Khalifa, M., & Shen, N. (2005). Effects of electronic customer relationship management on customer satisfaction: a temporal model. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on system Sciences (HICSS)*, 1-10.
- Kimiloglu, H. and Zarali, H. (2009). What signifies success in e-CRM? *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), pp. 246-267.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Global ed.). London: Pearson Education Limited.
- Küster, I., Vila, N., and Canales, P. (2016). How does the online service level influence consumers' purchase intentions before a transaction? A formative approach. *European Journal of Management and Business Economics*, 25, 111-120.
- Lee-Kelley, L., Gilbert, D. and Mannicom, R. (2003). How e-CRM can enhance customer Loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), pp.239-248.

- Olupot, C., and Kituyi, G. M. (2013). A framework for the adoption of electronic customer relationship management information systems in developing countries. *The Electronic Journal in Electronic Systems in Developing Countries*, 58(3), 1-19.
- Padmavathy, C., Balaji, M. S., & Sivakumar, V.J (2012). Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian Retail Banks. *Emerald Insight*, 246-266
- Romano Jr. N. C. and J. Fjermestad J., (2001). Electronic commerce customer relationship management: An assessment of research. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), pp. 61-113.
- Sigala M., (2011). eCRM 2.0 applications and trends: The use and perceptions of Greek tourism firms of social networks and intelligence, *Computers in Human Behaviour*, vol. 27, no. 2, pp. 655-661.
- Valli, R (2010), *Kyselylomaketutkimus, ikkunoita tutkimusmetodeihin*, 3rd edn, Juva: WS Bookwell Oy.

THE ADOPTED MODEL IN THE INSTITUTIONAL ADMINISTRATION OF
ZAKAH IN KANO STATE, NIGERIA

Nasir Muhammad Abdulhameed¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 08/07/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 04/11/2020

Published Date (Yayın Tarihi):15/12/2020

ABSTRACT

Keywords

Zakah,
Adopted
Model,
Institutional
Administration,
Kano State

This paper is a study of the services of Kano State Zakat and Hubusi Commission in the collection and distribution of Zakah. It employed qualitative research design, and aimed to find out the model applied in the administration of Zakah in Kano state. Data were collected from primary and secondary sources, including the law establishing the Commission, reports prepared by the Commission, unpublished researches etc. The findings showed that, the law establishing the Commission provided it with the powers to collect and distribute Zakah. But the law did not prescribe items of Zakah, the beneficiaries, Nisab, and method of calculation. It also does not compel the contributors to hand over Zakah to the Commission. To achieve the above administrative processes, the Commission designed internal policies on items, calculation, Nisab, beneficiaries, collection and distribution. However, absence of a law conferring on the Commission, the authority to collect Zakah on obligatory basis, shows that Kano state runs voluntary model of administration of Zakah, similar to what obtains in some contemporary Muslim countries. The weakness of voluntary administration, is the inability of Zakah administering bodies to collect reasonable amount of proceeds. This naturally affects the overall objective of applying Zakah to cushion the suffering of the poor.

ADOPTED MODEL'İN NİJERYA KANO EYALETİ'NDEKİ KURUMSAL ZEKAT YÖNETİMİNDE
UYGULANMASI

OZET

Anahtar
Kelimeler
Zekat,
Adopted
Model,
Kurumsal
Yönetim,
Kano Eyaleti

Bu makale, Kano Devlet Zekatı ve Hubusi Komisyonu'nun zekatın toplanması ve dağıtımındaki hizmetlerinin bir çalışmadır. Nitel araştırma tasarımını kullanılmış ve Kano eyaletinde zekat yönetiminde uygulanan modeli bulmak amaçlanmıştır. Veriler, Komisyonu kuran yasa, Komisyon tarafından hazırlanan raporlar, yayınlanmamış araştırmalar vb. dahil olmak üzere birincil ve ikincil kaynaklardan toplanmıştır. Bulgular, Komisyonu kuran yasanın kendisine zekatı toplama ve dağıtım yetkisi verdiğini göstermiştir. Ancak yasa, zekat kalemleri, yararlanıcılar, Nisab ve hesaplama yöntemini öngörmemiştir. Aynı zamanda Komisyona zekat üzerinde katkıda mecbur etmez. Komisyon, yukarıdaki idari süreçleri başarmak için öğeler, hesaplama, Nisab, yararlanıcılar, toplama ve dağıtım konularında iç politikalar tasarladı. Bununla birlikte, Komisyon'a, zorunlu olarak zekat toplama yetkisi veren bir yasanın olmaması, Kano Eyaletinin, bazı çağdaş Müslüman ülkelerde elde edilene benzer şekilde, zekatın gönüllü yönetim modelini yürüttüğünü göstermektedir. Gönüllü idarenin zayıflığı, zekat yönetim organlarının makul miktarda gelir tahsil edememesidir. Bu, doğal olarak, yoksulların çektiği acıyı hafifletmek için zekat uygulamanın genel amacını etkiler.

Citation: Abdulhameed, N. M. (2020), The Adopted Model in the Institutional Administration of Zakah in Kano State, Nigeria, (2020),3(2): 419- 435.

¹ Senior Lecturer, Department of Religion and Philosophy University of Jos, Nigeria, +2348066719893 +2348086602764,
abduhameedm@unjios.edu.ng

1. INTRODUCTION

Islam prescribes charitable services aimed at taking care of the poor and the needy. The services include, among others, *Zakah* (alms), *Sadaqah* (voluntary charity), *Waqf* (endowment), *Hibah* (gift), *Wasiyyah* (will), *Infaq* (spending on one's family or in the way of Allah) and *Mirath* (inheritance). Charitable services such as *Sadaqah*, *Hibah*, and *Waqf* are voluntary (al-Raymi 1999, 120). Others like *Zakah*, *Mirath*, *Wasiyyah*, and *Infaq* are obligatory (al-Shawkani 1987, 420). *Zakah* is an elaborate institution prescribed on obligatory basis to take care of the poor, the needy and any other persons in need of immediate assistance. *Zakah* is prescribed on different forms of wealth, including gold, silver, grains animals, banknotes, mineral wealth, shares and stocks etc. (Haq 1981, 183). Its application in the society, supplements the conditions of the poor, and individuals who are in dire situation and in need of immediate assistance (Kahf 1989, 3). In contemporary times, public and private bodies like non-governmental organizations (NGOs), semi-government institutions, and government institutions engaged in collection and distribution of *Zakah*. There are countries that enacted laws establishing administering bodies, as well as separate laws on *Zakah*. Other countries have laws only on establishing administering bodies, but do not have separate laws on *Zakah* (Kahf 1995, 203, Sadeq 1994, 43).

The official administration of *Zakah* in Kano dates back to the time of establishment of Emirate system of government in the area (Comprehensive Tax History ND, 70). Though the official administration of *Zakah* had suffered setback under colonial rule in Northern Nigeria, the practice of *Zakah* has never stopped (Paden 1980, 71). In contemporary Kano state, institutional administration of *Zakah* was re-lunched after the re-implementation of *Shari'ah*. This followed the recommendation of a technical committee on the implementation of *Shari'ah*, in which "*Shari'ah* Administration of Justice Reform Law" was proposed. This bill paved the way for the preparation of *Shari'ah* Penal Bill, signed and passed into law in November 2000, making Kano one of the *Shari'ah* implementing states in the Northern Nigeria. In 2003, Kano state government established *Zakat* and *Hubsu* Commission, *Shari'ah* Commission and *Hisbah* Board. The Commissions and the Board were established by state laws, stating their functions, structures and composition of members. *Zakat* and *Hubsu* Commission was saddled with the responsibility of administering *Zakah* and *Hubsu*, and supervision of the

collection and disbursement in the state (Yusufari 2004, 2-6). The law establishing the Commission spelt out its powers, function, structure, as well as the number of its members. The Commission has 21 members, distributed into six standing committees. It has three departments namely, Department of Planning, Department of Operation and Department of Administration and General Services. This paper applies qualitative design, and employs analytical approach to examine the services of Kano state *Zakat* and *Hubsu* Commission. The aim is to determine the model of *Zakah* administration employed by the Commission. This will be done by examining the powers and functions of the Commission in the administration of *Zakah* as prescribed by the law. Existing works on institutional administration of *Zakah*.

Studies on institutional administration of *Zakah*, discussed collection of *Zakah* by governments through established institutions, and models of administration (Kahf, 1995, 220, al-Omar, 1995 28). Similar works presented proposals that the institutions, should be well-structured with departments and units to take care of different cases (al-Qardawi, 2006, 593, Raquibuzzaman, 1987, 19). Previous studies on institutional administration of *Zakah* in Kano state discussed the services of Kano State *Zakat* and *Hubsu* Commission. Thus, in their study Ibrahim and Shahruddeen (2015, 242-258) found out cases of allocation of *Zakah* to undeserving individuals, multiple payments to same people, and lack of proper awareness about its religious obligation. Isa Ibrahim (ND, 47), maintained that *Zakah* can alleviate poverty, in spite of challenges in collection. For Hasan Nuhu Wali (2003, 141-147) *Zakah* is an instrument of poverty alleviation as well as economic empowerment. He observed that, large amount was disbursed over the years in Kano, but yet poverty and unemployment remained. In his part, Abdussalam Muhammad Kani (2004, 148) posited that there is weak correlation between *Zakah* and poverty alleviation, but believed that it can serve as tool of poverty alleviation. Away from discussing the capacity of *Zakah* in alleviating poverty, this paper assesses the functions of Kano State *Zakat* and *Hubsu* Commission. It does that in the light of the law establishing it, with a view to determine the pattern of *Zakah* administrative model adopted in Kano state.

1.1 Models of Institutional Administration of *Zakah*

In contemporary world, administration of *Zakah* is not an exclusive service carried of the governments alone. There are Muslim groups, non-governmental organizations,

and financial institutions that venture into the services of collection and distribution of *Zakah*. The participation of independent bodies and semi-government institutions resulted in the development of models of *Zakah* administration. Thus, Monzer Kahf (1995, 220), has identified two major administrative models applied in contemporary Muslim countries, namely the voluntary and compulsory models. The models applied in Saudi Arabia and Kuwait, are briefly presented as samples.

In Saudi Arabia, the law of *Zakah* was the royal decree passed in 1951 which prescribed collection of *Zakah* from individuals and corporate bodies. Separate law was enacted for the establishment of government institution and conferred with the powers to assess wealth of the contributors and collect *Zakah*. The body was set up as a department in the Ministry of Finance and National Economy, and named *Zakah* and Income Tax Department (Abdullah 1995, 134). The Department of *Zakah* in the Ministry of Finance, collects *Zakah* and passes it to the Social Security Department of the Ministry of Labour and Social Welfare, for distribution. The Saudi Arabian law prescribes the obligation of payment of *Zakah* on items like animals and farm produce, treasure troves, factories, salaried and professional income (al-Omar 1985, 39). But the law did not prescribe compulsory payment on items like bank accounts, deposits or other properties. The law exempts *Waqf*, semi-*Waqf* funds, ill-gotten wealth and personal effects from *Zakah* (Abdullah 1995, 134). *Zakah* proceeds transferred to the Social Welfare Department of the Ministry of Labour are distributed through the local governorates. Distributions are done either in form of monthly stipends or lump sum payments to the needy individuals and families (al-Omar 1996, 46, Kahf 1995, 220).

In Kuwait, the *Zakah* House was established by law in 1982, for the collection and distribution of *Zakah* (al-Ajeel 1985, 260, al-Omar 1985, 134). The law establishing the House provides for appointment of board of directors, under the Minister of *Awqaf* and Islamic affairs. Kuwait does not have separate law on *Zakah* like Saudi Arabia, and to achieve functional administration of *Zakah*, the House developed policies to facilitate the process of collection from contributors. The law establishing the House did not provide for compulsory payment of *Zakah*, neither did it prescribe the items on which *Zakah* must be paid (al-Omar 1985, 139-140). Collections are carried out by Resources Development Committee of the House, through Local *Zakah* Committees (Khan 1995, 74). The Kuwait *Zakah* House disburses *Zakah* through the local distribution committee

and external distribution committee. The local distribution committee spends the proceeds inside the country on various charitable services. The external distribution committee undertakes various charitable schemes like building of mosques, schools, assisting orphanages, drilling wells (al-Ajeel 1995, 278).

1.2 Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission

Kano state *Zakat* and *Hubsu* Commission was established by the state law in 2003, after the re-implementation of *Shari'ah* in the state. In section 4(a), the law provides the Commission with powers of regulating *Zakah* and *Hubusi* (*Waqf*). Section 4(b and c) authorizes the Commission to collect and disburse *Zakah* to deserving beneficiaries (Kano State *Zakat* and *Hubsu* Commission 2003, 9). The law prescribes 21 members for the Commission as listed in section 5:

- i- A full-time Chairman
- ii- Two Permanent Commissioners
- iii- A representative of the office of the secretary to the state government
- iv- A representative of the Emirate Council
- v- A representative of the *Shari'ah* Commission
- vi- A representative of the *Hisbah* Board
- vii- Fourteen persons of unquestionable character to be appointed by the governor
- viii- Director General, who shall be the secretary of the Commission (Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission 2003, 3).

The responsibilities of the Chairman are stated in section 11 of the law, which reads, thus, "the Chairman shall be Chief Executive as well as the Accounting Officer." Section 11(i) assigned to Chairman the function of running day-to-day administration of the Commission. In section 11(iii) the law conferred on Chairman the function of coordinating the services of *Zakah* and *Hubusi* local councils and village committees. Section 13 of the law prescribes the appointment of a Director General who shall be responsible to the Chairman in general administrative matters of the Commission. All members of the Commission are appointed by the state government, and their tenure of

office is four years subject to renewal with a final term of four years (Kano State *Zakat and Hubusi* Commission 2003, 3). The 21 members of the Commission are distributed into six standing committees:

a- *Zakah* Distribution Committee, this committee identifies people in need of medical assistance and those who are entitled to *Zakah*.

b- Administration and Staff Welfare Committee, recruits new staff, monitors their conducts and work ethics, and provides entitlement.

c- Record and Planning, documents and keeps records, and responds to enquiries

d- *Fatawah* and Public Enlightenment, conducts researches on *Zakah* and *Hubusi*, and responds to related questions.

e- Annual Programs Preparation Committee, designs year round programs for the Commission.

f- Finance Committee is responsible for all financial matters including payments of staff salaries and allowances (Hukumar *Zakka da Hubusi* ta Jahar Kano ND, 21).

424

Section 6 of the law provides for the establishment of administrative units within the Commission (Kano State *Zakat and Hubusi* Commission 2003, 4). In line with this prescription of the law, the Commission set up three departments, they are:

a- Department of Administration and General Services

b- Department of Planning, Research and Statistics

c- Department of Operations (Hukumar *Zakka da Hubusi* ta Jihar Kano ND, 20).

Personnel working in the departments are classified into three main cadres. The cadre of heads of departments, the senior staff cadre where personnel like deputy directors, accountants, coordinators and other senior officers are found. The supporting staff cadre is the lower cadre, under which drivers, cleaners and messengers are appointed (Kano State *Zakat and Hubusi* Commission 2011, 10). The Department of Administration and General Services, manages the affairs of the Commission, including issues of finance and staff welfare (Hukumar *Zakka da Hubusi* ta Jihar Kano ND, 20). The department is further divided into three units:

- a- Finance
- b- Store and
- c- Computer

The Department of Planning, Research and Statistics, coordinates some activities relating to collections and disbursements of *Zakah*, through its unit on protocol and public enlightenment. The unit educates the populace about *Zakah* and its importance to the society, as well as the need for the rich to carry out their religious responsibility of giving the *Zakah*. It processes application, takes statistics of contributors, and prepares report on collection and disbursement across the state (Hukumar *Zakka* da *Hubusi* ta Jihar Kano ND, 20). This department is further divided into three units:

- a- Monitoring and Evaluation
- b- Planning, Research and Statistics, and Record
- c- Public Enlightenment and Protocol

The Department of Operations deals with collection and disbursement of *Zakah* and other matters relating to *Hubusi*. This department screens applicants and determines those who apply for *Zakah* and those in need of assistance for medical attention. It is also responsible for the disbursement of *Zakah* to eligible beneficiaries. The department divided into three units:

- a- *Hubusi*
- b- Monitoring and
- c- Operations (Hukumar *Zakka* da *Hubusi* ta Jihar Kano ND, 21).

1.3 Calculation of *Nisab* and Rate of *Zakah*

The powers granted to the Commission by the law to regulate *Zakah*, in section 4(b), allow it to use discretion to determine the items, method of calculation, rate of *Zakah*, collection and disbursement (Kano State *Zakah* and *Hubusi* Commission 2003, 2). The law did not prescribe the forms of wealth on *Zakah* must be paid. It also did not specify the beneficiaries, *Nisab*, method of calculation, and rate of *Zakah*. The Commission

developed internal policies on items, *Nisab*, beneficiaries, beneficiaries, collection and distribution, guided by classical *Fiqh* materials. However, a document prepared by the Kano state *Zakah* Committee is employed to educate the public about *Zakah*. Thus, the forms of *Zakah* wealth and their *Nisab* discussed in the document include gold, silver, farm produce, animals, banknotes, and trade materials. The *Nisab* of gold is twenty *Dinars* (gold coin) and rate of *Zakah* is half a *Dinar*. The *Nisab* of silver is two hundred *Dirhams* and the rate of *Zakah* is five *Dirhams*. On banknotes, the document makes a clarification that, the quantity of 20 *Dinar* in modern times is equivalent to 85 grams of gold. Therefore, the price of 85 grams of gold in Nigerian currency, represents the *Nisab* in banknotes (Kwamitin *Zakka* na Jihar Kano 1991, 20).

The document provides the method of determining the price of 85 grams in two ways. The first is by using the old scale of Makkah, where a *Dinar* weighs 4.25 grams, and if 4.25 grams is multiplied by 20, the result will be 85 grams. In the second way, modern method of measuring the quantity of gold per ounce is applied. Thus, one ounce weighs 28.35 grams, if 28.35 grams is multiplied by 3 it will give 85.05 grams. Whichever method is applied, the price of 85 grams of gold in Nigeria currency is the *Nisab* of *Zakah* in Nigerian banknotes (Kwamitin *Zakka* na Jihar Kano 1991, 20). The document also presents the *Nisab* of farm produce as five *Wasq*, and the rate of *Zakah* is 10%, if the farm is watered by rain fall, or 5%, if watered by irrigation. The *Nisab* of *Zakah* on different items, method of calculation, beneficiaries, modes of collection and distribution presented in the document are not different from what is contained in classical *Fiqh* literature. The document did not clarify the *Nisab* and rate of *Zakah*, on trade materials. Similarly, the document is silent about the method of determining the quantity of silver, that constitutes the *Nisab* on silver, in modern times (Abdulhameed 2017, 128).

1.4 Structures of Collection Committees

Collection committees are subsidiary committees, set up by the Commission as required by the law, at the local government, and village levels. Section 7(1) of the law establishing Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission, requires the setting up of *Zakat* and *Hubusi* Councils in all local government areas. The function of the local *Zakat* and *Hubusi* councils is to administer *Zakah* and *Hubusi*, as directed by the Commission 7(2). In section 8(1) membership of the local councils was clarified (Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission, 2003, 4-5). The Commission had set up councils and committees at

the local government and village levels and delegated to them the responsibilities of collection and disbursement of *Zakah*. At the state level, collection is carried out by the members of the Finance Committee of the Commission. This committee is made up of the following ten members:

- 1- The Chairman of the Commission, who doubles as the chairman of the state collection committee
- 2- Director General of the Commission, member
- 3- Director, Department of Administration and General Services, Secretary
- 4- Other seven persons, members

In local government areas, collection is carried out by *Zakat* and *Hubusi* councils, whose membership is provided in section 8(2) of the law. Members of each local government *Zakat* and *Hubusi* Councils are:

- i- A learned Islamic scholar in the local government area, Chairman
- ii- District Head, member
- iii- Chief Imam of the local government area, member
- iv- Representative of local government council, member
- v- Representative of business community, member
- vi- Representative of farmers, member
- vii- Representative of livestock owners, member
- viii- Three notable individuals, members
- ix- Staff of the Commission in the local government area, Secretary (Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission 2003, 5).

At the village level, collection is done by *Zakat* and *Hubusi* Committees. They have twelve members as prescribed in section 10 of the law (Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission 2003, 6):

- i- An Islamic scholars residing in the village, Chairman
- ii- Village Head, member
- iii- Most senior Imam in the village, member
- iv- Representative of local government council, member
- v- Two representatives of business community, members
- vi- Representative of farmers, member
- vii- Representative of livestock owners, member
- viii- Two persons of proven integrity, members
- ix- Representative of *Hisbah*, member
- x- Resident staff of the Commission, Secretary

Section 8 of the law, mandates the local government councils and village committees, to regularly furnish the Commission with details of their services. In section 9(1), the law prescribes the establishment of *Zakat* and *Hubusi* Committees, at the village levels, and provides them with similar functions like local government councils 10(2). Membership of the councils and committees, and their tenure of office are stated in the law. But the only function assigned to them by the law, is not more than furnishing the Commission with reports of their services in areas of operation. Thus, no section of the law explains the method of collection, forms of wealth to be collected on obligatory basis, or the powers of the committees and councils on collection of *Zakah*. In section 4(a, b and c), the Commission is conferred with the powers to regulate issue of *Zakah*, collect and distribute *Zakah* to beneficiaries (Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission 2003, 4). The sections and sub-sections of the law mentioned above, do not confer on the Commission the powers, to force the contributors to hand over *Zakah*. Neither are the sections compelling the contributors to invite the Commission in the processes of calculation and deduction of *Zakah* from their wealth.

1.5 Collection and Distribution of *Zakah*

Kano state *Zakat* and *Hubusi* Commission is officially saddled with the responsibility of administering *Zakah* and *Waqf*. This function is stated in section 4(b) of the law establishing the Commission. Within the framework of sections of the law mandating it to collect and disburse *Zakah*, the Commission developed policies to achieve that purpose. In compliance with the law, prescribing setting up of subsidiary units, at local government and district levels, the Commission set up and delegated responsibilities to committees and councils. At the state level, collection is carried out by finance committee which has eleven members, and headed by the Chairman of the Governing Board of the Commission. Though the law prescribes powers for the Commission to collect *Zakah*, there is no section of the law compelling contributors to pay their *Zakah* to the Commission. The contributors willingly take *Zakah* to the Commission, in response to written requests made by the Commission to wealthy individuals and corporate bodies. This form of collection is mainly applied in the Kano metropolis, where the contributors owned wealth in form of cash. Members of the collection committee also visit individuals, market places and even corporate bodies for collection. The aim of the visits is not instant collection of *Zakah*, but a way of reminding the contributors about the time and requesting them to give their *Zakah* to the commission for disbursement. In villages and local government areas, committees set up at the instance of the Commission, carry out the work of collection and distribution. In those areas the committees also pay visits to the contributors to remind them on the payment of *Zakah*. In case of farm produce, members of the village committees help the contributors in the calculation and determining the rate of *Zakah*, particularly on grains (Abdulhameed 2017, 134).

The table below contains the reports of collection compiled by the Commission, from 2004 to 2013. Contents of the reports show that, only collection made on cash were documented. The report recorded number of contributors in a year, and the amounts they paid, but did not show how much each contributor paid and location and the contributor.

Year	Contributors	Amount Paid
2004	28 individuals	N11,301,347.46
” ” ”	3 Corporate Bodies	N467,413.96
2005	64 individuals	N13, 895, 448.38
2006	60 individuals	N13,454,135.00
2007	39 individuals	N9, 5548, 20.00
2009	40 individuals	N10, 034, 616.90
2010	41 individuals	N12, 915, 800.00
2011	56 individuals	N13, 635, 000.00
2012	72 individuals	N16, 135, 000.00
2013	69 individuals	N14, 379, 530.00

Source: Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission

In the aspect of disbursement, the Commission is conferred with the function of distribution of *Zakah*, in sections 4(a) and 4(b) of the law. For purposes of distribution, committees were set up at different levels of the state. Thus, at the state level the Commission set up disbursement committee separate from the collection committee. But at the levels of districts and villages, *Zakah* councils and committees are the same committees that disburse the proceeds. The state committee which functions within the metropolis, is made up of eight members, they are:

- 1- Permanent Commissioner I, Chairman
- 2- Permanent Commissioner II, member
- 3- Director Department of Operations, Secretary
- 4- Other five persons, members (Hukumar *Zakka* da *Hubusi* ta Jahar Kano ND, 21).

The *Zakah* district councils and village *Zakah* committees operate in local government areas and villages respectively. The local government councils and village committees are also responsible for disbursement of *Zakah* in local government areas and villages. There is no separate law on *Zakah* in Kano state, prescribing how *Zakah* proceeds should be disbursed by the Commission, or the amount to be given to different categories of beneficiaries. To carry out its mandate of disbursement, the Commission

employs internal policies, to determine how, where and on whom to spend the proceeds. Thus, issues of Distribution of *Zakah* are handled by the Department of operations of the Commission, which coordinates the distribution of *Zakah*, particularly in the headquarters (Abdulhameed 2017, 134).

The councils and committees distribute *Zakah* proceeds, and send reports to the Department of Planning, Research and Statistics. The reports are incorporated in the annual reports prepared by the Commission. Records show distribution of *Zakah* and other forms of assistance are done by issuing of checks, liquid cash, settling hospital bills, or provision of skills particularly to women (Abdulhameed 2017, 136). In a particular year, disbursements are done at different times to various categories of beneficiaries, including Imams, and their deputies, *Mu'azzins*, *Qur'anic* teachers, infirm and physically challenged. The Commission disburses *Zakah* in form of services by sponsoring women in skills acquisition, and providing them with some capital to implement what they acquired. It also has collaboration with Makkah eye hospital of Kano where the Commission settles the bills of some patients who cannot afford to pay them (Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission 2011, 12-13).

In the table below, report of disbursements covering the periods from 2004 to 2010, are presented. Contents of the report show the amount collected, number of beneficiaries and places where the proceeds were disbursed, though very few areas of disbursement were recorded. The report also shows that disbursements were done more than once in each year.

Year	Amount Disbursed	No of Beneficiaries	Place of Disbursement
2004	N30, 890, 215.002	755	Not specified
” ” ”	N31, 812000.00	3, 830	Not specified
2005	N43,900,000.003,	830	Kano Metropolis
” ” ”	N93,210,000.00	18,642	39 LGAs
2006	N37, 000. 000.00	3,120	Kano Metropolis
” ” ”	N34,300,000.00	4,400	Not specified
2007	N40, 000 000.00	8,000	Not specified
” ” ”	N29, 000, 000.00	3, 000	Not specified

2008	N30, 000, 000.00	3, 000	Not specified
” ” ”	6,000 bags of grains	6, 000	Not specified
” ” ”	N220, 000, 000.00	44,000	44 LGAs
2009	N40, 000, 000.00	4,000	Not specified
” ” ”	N10, 000, 000.00	400	Not specified
” ” ”	N7, 700, 000.00	1,540	Not specified
2010	N40, 000, 000.00	4,000	Not specified
” ” ”	N8, 000, 000.00	1,600	Not specified

Source: Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission

CONCLUSION

Zakah is prescribed in Islam to take care of the individuals who cannot meet their basic needs. Its socio-economic values are demonstrated in the way it stimulates wealth circulation, and strengthens the bonds of relationship between rich and the poor. In contemporary times, different entities engaged in service of collection and distribution of *Zakah*. Non-governmental organizations (NGOs) carry out voluntary services of collection and distribution of *Zakah*. Institutions established by governments may be backed by law to collect *Zakah*, or are established by law but without prescription compelling the contributors to pay *Zakah* to them. There are two basic models of administration of *Zakah* operated in different countries. Thus, institutions established by law of a state or a country, which compels the contributors to pay *Zakah*, practice compulsory administration. The institutions established by law, but are not supported by legal prescriptions compelling the contributors to pay *Zakah* to them practice voluntary administration.

The establishment of Kano State *Zakat* and *Hubusi* Commission in 2003 by state law was a watershed in restoring official administration of *Zakah* in Kano state. The Commission was established with the aim of having an organized system of collection and distribution of *Zakah*, to offer assistance to people, and to alleviate poverty in the state. The law establishing the Commission prescribes its membership, tenure office of the members, and provides it with powers to regulate, collect and distribute *Zakah*. The Commission is required by the law to set up councils and committees in local

government areas and villages respectively. However, the law does not compel the contributors to pay *Zakah* to the Commission. It is also silent about the powers of the Commission on types of wealth to be collected as *Zakah*, calculation, and deduction of the rate of *Zakah*. The Commission developed internal policies to carry out services relating to items, beneficiaries, calculation collection and disbursement. This shows that the official administration of *Zakah* in Kano state, perfectly fits into the sample of voluntary administration of *Zakah*. The success of voluntary model of administration in Kano depends on how the Commission persuades the contributors to discharge their obligation of *Zakah*. Under this model, the chances of evasion are higher, and the likelihood of generating enough proceeds to address the needs of the beneficiaries, is lower. This demonstrates the weakness of voluntary model of *Zakah* administration, particularly in a country like Nigeria where there is urgent need, to assist the poor and vulnerable.

REFERENCES

- Abdulhameed, Nasir Muhammad, (2017) *Critical Analysis of the Administration of Zakah in the Shari'ah Implementing States of Northern Nigeria 1999-2013*, Unpublished Ph.D Thesis in the Department of Islamic Studies, Submitted to School of Postgraduate Studies, Nasarawa State University Keffi, Nigeria.
- Abdullah, Ahmad Ali, (1995) "Zakatable Funds of the State and Modes of their Collections" in El-Asker, Ahmad Abdulfattah and Muhammad Sirajul-Haq (eds), *Institutional Framework of Zakah: Dimensions and Implications*, Jeddah, Islamic Research and Training Institute, pp. 119-150. Al-Ajeel, Abd Al-Qader Dahi, (1995), "Kuwait" in El-Asker, Ahmad Abdulfattha and Muhammad Sirajul-Haq (eds), *Institutional Framework of Zakah: Dimensions and Implications*, Jeddah, Islamic Research and Training Institute, pp. 259-296.
- Al-Omar, Fu'ad Abdullah, (1995), "General Administrative and Legislative Aspects" in El-Asker, Ahmad Abdulfattha and Muhammad Sirajul-Haq (eds), *Institutional Framework of Zakah: Dimensions and Implications*, Jeddah, Islamic Research and Training Institute, pp. 21-64.
- Al-Omar, Fu'ad Abdullah, (1985), "Management of Zakah Through Semi-Government Institutions" in Imtiaz, I.A., M.A. Mannan, M.A. Niazi and A.H. Deria, (eds.), *Management of Zakat in Modern Muslim Society*, Jeddah, Islamic Research and Training Institute, pp. 131-152.
- Al-Qardawi, Yusuf, (2006), *Fiqh al-Zakah*, Cairo, Maktabat Wahbah.
- Al-Raymi, Muhammad bn. Abdullah, (1999), *al-Ma'ani al-Badi'ah fi Ma'rifat IkhtilafAhl al-Shari'ah*, vol.2, Beirut, Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Al-Shaukani, Muhammad bn. Ali, (1987), *al-Durar al-Mudi'ahSharh al- Durar al-Bahiyyah*, Vol.2, Beirut, Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Comprehensive Tax History of Nigeria, (ND), "The Three Eras of Taxation in Nigeria", www.firs.gov.ng, 15th-09-2012, pp.68-119.
- Haq, Irfan Ul, (1981), *Economic Doctrines of Islam A Study of the Doctrines of Islam and their Implications for Poverty, Employment and Economic Growth*, London, International Institute of Islamic Thought.
- Hukumar Zakka da Hubusi to Jihar Kano, (ND), *Aikace-Aikacen Hukumar, Nasarorinta da Irin Ci Gabada aka Samu,Tun Daga Lokacin Kafa ta Zuwa Disamba 2004*, Kano, Triumph.
- Ibrahim, Muhammad Sharif and Shahruddeen Amir, (2015), "In Search of an Effective Zakah Institution Management in Kano State Nigeria" in *Journal for Studies in Management and Planning*, vol.1, no 7, www.internationaljournalofresearch.org, 23/12/ 2015, pp, 242-257.
- Ibrahim, Isa (2004), "Poverty Alleviation Program: Islamic Perspective (A Case Study of Kano State), an Unpublished Master's Dissertation Submitted to the School of Post Graduate Studies, Bayero University Kano, Nigeria.
- Kahf, Monzer, (1989), "Zakah: the Unresolved Issues in the Contemporary Fiqh",*Journal of Islamic Economics*, Kuala Lumpur, International Islamic University Malaysia, vol.2, no. 1, www.lib.iium.edu.my, 10th /11/2015, pp. 1-22.
- Kahf, Monzer, (1995), "Applied Institutional Models for Zakah Collection and Distribution in Islamic Countries and Communities" in El-Asker, Ahmad Abdulfattha and Muhammad Sirajul-Haq (eds), *Institutional Framework of Zakah: Dimensions and Implications*, Jeddah, Islamic Research and Training Institute, pp. 167-192.

- Kani, Abdussalam Muhammad, (2004), "The Impact of Zakah on Poverty Alleviation in the Kano Metropolis", www.kutej.edu.ng, 23/12/ 2015.
- Khan, Muhammad Akram, (1995) "Legal, Administrative and Financial Control", in El-Asker, Ahmad Abdulfattah and Muhammad Sirajul-Haq (eds), *Institutional Framework of Zakah: Dimensions and Implications*, Jeddah, Islamic Research and Training Institute, 1995, pp. 65-102.
- Kano State Zakat and Hubusi Commission (2003), "A Bill for a Law to Provide for the Collection and Distribution of Zakkah and Hubusi in the State and for Other Matters Connected Thereto".
- Kano State Zakat and Hubusi Commission, (2011), "The Comprehensive Achievements/Progress Report from Inception, 2003 to 2011".
- Kwamitin Zakka na Jihar Kano, (1991), *Zakka a Saukake*, Kano, Jola-Ade Printers.
- Paden, John N. (1980), *Sir Ahmad Bello Sardauna of Sokoto Values and Leadership in Nigeria*, Zaria, Hudahuda Publishing Company.
- Raqibuzzaman, M., (1987), *Some Administrative Aspects of the Collection and Distribution of Zakah and the Distributive Effects of the Introduction of Zakah into Modern Economics*, Jeddah, Center for Islamic Economics, King Abdulaziz University.
- Sadeq, Abu al-Hasan, (1994), *A Survey of the Institution of Zakah: Issues, Theories and Administration*, Jeddah, Islamic Development Bank, Islamic Research and Training Institute.
- Wali, Hasan Nuhu, (2003), "Utilisation of Zakah and Islamic Endowment Funds for Poverty Reduction: A Case Study of Zakat and Hubusi Commission Kano State Nigeria", in *Journal of Economic and Sustainable Development*, vol.4, no. 18, www.iiste.org, 28th-11-2015, pp, 141-147
- Yusufari, Mamman Lawan, (2004), "Shari'ah Implementation in Kano State" Paper Presented at the International Conference on the Implementation of Shari'a in a Democracy: The Nigerian Experience, Jointly organized by the Centre for the Study of Islam and Democracy, Washington D.C., and the Centre for Islamic Legal Studies, Ahmadu Bello University Zaria.

MÜKEMMELİYETÇİLİK İLE ÖFKE ARASINDAKİ İLİŞKİDE AKILDİŞİ
İNANÇLARIN ARACI ROLÜ

Gülşen KARAMAN¹

Fatıma N. YUMUŞAK²

Erdi BAHADIR³

Received Date (Başvuru Tarihi): 22/10/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 02/12/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Mükemmeliyetçilik,
Akıldışı İnançlar,
Öfke,

Öfke, kişilerin çeşitli durum, olay, kişi ve nesnelere karşı verdikleri duygusal bir tepkidir. Bu duygusal tepkinin kontrol altında yaşanması olumlu bir gelişme iken kontrolsüz yaşanması birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Kişilerin öfke duygularında kişilik özellikleri ve bilişlerinin etkili olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada mükemmeliyetçilik, akıldışı inançlar ve sürekli öfke arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, sosyodemografik bilgi formu, Kısaltılmış Genel Tutum ve İnanç Ölçeği, Frost Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği ve Sürekli Öfke Ölçeği ile veri toplanmıştır. Çalışmaya 149'u kadın ve 44'ü erkek olmak üzere toplam 193 üniversite öğrencisi katılmıştır. Mükemmeliyetçilik, akıldışı inançlar ve sürekli öfke arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki hesaplanmıştır. Son olarak mükemmeliyetçilik ile sürekli öfke arasındaki ilişkide akıldışı inançların kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür. Öfkenin etiyolojisinin anlaşılmasında ve etkin psikoterapi tekniklerinin kullanılmasında mükemmeliyetçi kişilik özellikleri ve akıldışı inançların etkisi önemli görülmektedir.

THE MEDIATOR ROLE OF IRRATIONAL BELIEFS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFECTION
AND ANGRY

ABSTRACT

Keywords

Perfectionism,
Irrational Beliefs,
Anger,

Anger is an emotional reaction of people to various situations, events, people and objects. While experiencing this emotional response under control is a positive development, experiencing it uncontrolled brings many negativities. It is known that personality traits and cognitions are effective in anger emotions that people have. In this study, it was aimed to examine the relationships between perfectionism, irrational beliefs and trait anger. For this purpose, data collected with Shortened General Attitude and Belief Scale (SGABS), Frost Multidimensional Perfectionism Scale (FMPS) and Trait Anger Scale. A total of 193 university student, 149 women and 44 men, participated in the study. A statistically significant relationship was found between perfectionism, irrational beliefs and trait anger. Finally, it was seen that irrational beliefs had a partial mediating role in the relationship between perfectionism and trait anger. Perfectionist personality traits and irrational beliefs are considered to be important in understanding the etiology of anger and in the use of effective psychotherapy techniques.

Citation: Karaman, G.& Yumuşak, F. N. & Bahadır, E. (2020), Mükemmeliyetçilik ile Öfke Arasındaki İlişkide Akıldışı İnançların Aracı Rolü, ARHUSS, (2020), 3(2):436-446.

¹ Uzm. Klnk. Psk., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, gulsenkaraman93@gmail.com

² Uzm. Klnk. Psk., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, nurefsanyumusak@gmail.com

³ Uzm. Klnk. Psk., Gümüşhane Devlet Hastanesi, Psikiyatri Polikliniği, erdibhdr@gmail.com

1. GİRİŞ

Öfke, bireyler için özel bir duygu olduğu kadar, pratikte evrensel kabul edilmektedir. Fakat evrensel olmasına rağmen temel duygular içerisinde en az incelenmiş konulardan biri olmuştur (Ekman, 2016). Öfke, tehdit veya hayal kırıklığı anlamına gelen ve hafif-şiddetli olarak farklı spektrumlarda görülen, hoş olmayan duygulara neden olan sosyal koşullardan kaynaklanan bir ajitasyon durumunu ifade eder (Lubke, Ouwens, de Moor, Trull ve Boomsma, 2015).

Öfkenin ruh sağlığı belirtilerini şiddetlendiren ve psikiyatrik iyileşmeyi zorlaştıran bir duygu olduğu da bilinmektedir (Novaco, 2010). Birçok teorik bakış açısı, tekrarlanan öfke durumlarının antisosyal davranışlara doğrudan katkıda bulunduğunu savunmuştur. Bununla birlikte hem gençler hem de yetişkinler arasında, psikopatik özellikler, öfke ile ilgili kendi kendine yanıt verebilirlik, düşmanca atıflar, kendi bildirdiği sürekli öfke ve düşmanlık, reaktif saldırganlık gibi çeşitli konular ile de ilişkilendirilmiştir (Kosson, Garofalo, McBride ve Velotti, 2020). Ayrıca alan yazında bireylerdeki öfke artışının duygusal öz düzenleme yetersizliğinden de kaynaklanabildiği ve bireylerin öfkeyi dışavurumda saldırgan davranışlar sergileyebildikleri belirtilmiştir (Coccaro ve ark., 2009).

İnsanoğlunun uzun yıllardır sahip olduğu kusursuz olma çabası ya da mükemmel olma ihtiyacı olarak tanımlanan mükemmeliyetçilik (Stoeber, 2018), bireyin kendisine mantığa uygun olmayan standartlar koymasına ile karakterizedir. Kişilerin koyduğu bu standartlara ulaşma çabası yorucu olmanın yanında farklı duyguları da içinde barındırmaktadır. Bununla birlikte, kişinin kendini ispatlama, çevreden onay arama ve kabul görme gibi düşünceleri kişide öfke duygusu meydana getirebilmektedir (Hogg ve Deffenbacher, 1986). Mükemmeliyetçiliğin iki ana boyutunun farklılaştırılması gerekmektedir. İlk boyut; pozitif, normal, sağlıklı veya uyarlanabilir mükemmellik olarak tanımlanmıştır. Bu boyut, olumlu duygulanım gibi iyi uyum göstergeleri ile pozitif korelasyon göstermiştir (Saboonchi ve Lundh, 2003). İkinci boyut, olumsuz, nevrotik, sağlıksız veya uyumsuz mükemmeliyetçilik olarak tanımlanmıştır. Bu boyut, depresyon, anksiyete ve stres gibi uyumsuzluk göstergeleri ile pozitif korelasyon göstermiştir (Stoeber ve Otto, 2006).

Öfkenin kendine yönelik mükemmeliyetçilikle (kendine yüksek standartlar koyma ve bu standartlara uyulmadığında kendini eleştirme) ve sosyal olarak öngörülen

mükemmeliyetçilikle (başkalarının birinin davranışına mantıksız standartlar koyduğunu hissetmek ve bu standartlar karşılanmadığında başkalarının hayal kırıklığına uğrayacağını beklemek) orta derecede ilişkili olduğu gösterilmiştir (Hewit ve Flett, 2001). Ayrıca, sosyal olarak öngörülen mükemmeliyetçiliğin, depresyon ve anksiyeteye yanıt olarak saplantılı düşünme ile en güçlü şekilde ilişkili boyut olduğunu ortaya koymuştur (Blankstein ve Lumley, 2008). Öfke, mükemmeliyetçilik ile pozitif bir ilişki göstermiştir (Aruguete, Edman ve Yates, 2012; Macedo ve ark., 2015). Türkiye’de 725 öğrencinin katılımı ile yapılan, üniversite öğrencilerinde mükemmeliyetçilik ve öfke ilişkisini araştıran bir çalışmanın bulguları incelendiğinde öğrencilerin mükemmeliyetçilikleri ile öfkeleri arasında 0,18 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Büyükbayraktar, 2011). Mükemmeliyetçiliğin çeşitli yönleri ile anksiyete ve depresyon arasındaki ilişki hakkında biriken önemli bilginin aksine, mükemmeliyetçiliğin öfke ile nasıl ilişkili olduğu hakkında çok az şey bilinmektedir (Saboonchi ve Lundh, 2003).

Akıldışı inançlar; gerçeğe aykırı olan yanlış çıkarımları ve bu çıkarımların genellenmesini içeren, katı ve değişmeye dirençli olan inançlardır (Dryden ve Branch, 2008). Ellis (1962), bireylerin öfke ile ilgili akıldışı inançlara sahip olmasının sonucunda öfke ürettikleri ve sürdürdüklerini savunmaktadır. Literatürde öfke ve akıldışı inançların ilişkisi bir dizi çalışmada incelenmiş, öfkenin tutarlı bir şekilde akıldışı inançlarla olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur (Ford, 1991). İslah kurumunda hapsedilmiş şiddet öyküsü olan 110 yetişkin erkekle yapılan bir araştırmanın sonucunda sürekli öfke, bu popülasyondaki irrasyonel inançlarla anlamlı olarak ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç üniversite öğrencilerinde öfke ve irrasyonel inançlar arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların da sonuçları ile tutarlıdır (Hogg ve Deffenbacher, 1986). Üniversite öğrencileri ile yapılan bu çalışmalarda, bireylerin öfkesinin katastrofizasyon, mükemmeliyetçilik, suçluluk eğilimi, yüksek onay ihtiyacı, duygusal sorumsuzluk, düşük hayal kırıklığı toleransı, çaresizlik ve endişeli aşırı endişe gibi spesifik irrasyonel inançlarla ilişkili olduğunu göstermiştir (Zwemer ve Deffenbacher, 1984). Gençlerde biliş ve öfke ilişkisini araştıran araştırma, neredeyse sadece düşmanca suçlama atıflarına odaklanmıştır (Crick ve Dodge, 1994) ve çok az çalışma irrasyonel inançları incelemiştir (Fives, Kong, Fuller ve DiGiuseppe, 2010). Bununla birlikte, irrasyonel inançların ve bilişsel çarpıtmaların yetişkinlerdeki öfke ile pozitif yönde ilişkili olduğuna dair kanıtlar mevcuttur (Azoulay, 2000; DiGiuseppe ve Froh, 2002). Bu bilgiler ışığında yapılan

çalışmanın amacı mükemmeliyetçilik ile sürekli öfke arasındaki ilişkide akıldışı inançların aracılık etkisinin incelenmesidir.

2. YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Yapılan çalışmaya üniversite öğrencisi, yaş ortalaması 22,92 olan 149 (%77,2) kadın ve 44 (%22,8) erkek katılmıştır. Yaşamın çoğunu köy/kasabada geçirmiş 7 (%3,6) kişi, şehirde geçirmiş 42 (%21,8) kişi ve büyükşehirde geçirmiş 144 (%74,6) kişi bulunmaktadır. Ailesinin maddi durumunu iyi olarak belirten 101 (%52,3) kişi, orta olarak belirten 73 (%37,8) kişi ve kötü olarak belirten 19 (%9,9) kişi vardır. Çalışmaya katılım gönüllülük esaslarına uygun olarak yürütülmekle birlikte basit tesadüfi örnekleme metodu tercih edilmiştir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Demografik bilgi formu: araştırmacı tarafından geliştirilen ve katılımcıların cinsiyet, yaş, kiminle yaşadıkları, yaşamın çoğunun geçtiği yer gibi bilgilerinin yer aldığı formdur.

Frost Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği: Bireylerin mükemmeliyetçi kişilik özelliklerinin ölçülmesi için Frost ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek beşli likert tipinde 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte hata yapma endişesi, kişisel standartlar, ailesel beklentiler, aileden eleştiri, yaptığından emin olamama, düzen olmak üzere altı alt boyut bulunmaktadır. Çalışmamızda kişisel standartlar, ailesel beklentiler ve aileden eleştiri mükemmeliyetçi çabalar faktöründe; yaptığından emin olamama, hata yapma endişesi ve düzen mükemmeliyetçi endişeler faktöründe toplanmıştır (Stoeber ve Otto, 2006). Türkçe uyarlama çalışması Kağan (2011) tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışması için iç tutarlılık katsayısı 0,91 olarak bulunurken bu çalışmada mükemmeliyetçi çabalar faktörü için 0,89 ve mükemmeliyetçi endişeler faktörü için 0,92 olarak bulunmuştur.

Kısaltılmış Genel Tutum ve İnanç Ölçeği: bireylerin akıldışı inançlarının ölçülmesi için Lindner, Kirkby, Wertheim ve Birch (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek beşli likert tipinde 26 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte kendini değersizleştirme, başkalarını değersizleştirme, başarı ihtiyacı, onaylanma ihtiyacı, rahatlık ihtiyacı, adalet talebi ve akılcılık olma üzere yedi alt boyutu vardır. Türkçe uyarlama çalışması Urfa ve Urfa (2019)

tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışması için iç tutarlılık katsayısı 0,72 olarak bulunurken bu çalışma için 0,82 olarak bulunmuştur.

Sürekli Öfke Ölçeği: bireylerin sürekli öfke düzeylerinin ölçülmesi için Spielberger ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek dördümlük likert tipinde 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte tek toplam puan hesaplanmaktadır. Türkçe uyarlama çalışması Özer (1994) tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışması için iç tutarlılık katsayısı 0,82 olarak bulunurken bu çalışma için 0,83 olarak bulunmuştur.

2.3. Verilerin Toplanması

Yapılan çalışmada mevcut Covid-19 pandemisi düşünüldüğünde bireyin ve toplumun genel sağlığı gözetilerek çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Bu amaçla hazırlanan anket formu 'Google Forms' aracılığı ile katılımcılara ulaştırılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS.26 paket programı kullanılmıştır. Çalışmamız için Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi kullanılmıştır ve aracılık rolünün anlamlılığı ise Sobel Testi ile sınanmıştır. Anlamlılık düzeyinin belirlenmesinde $p=0,05$ kriter olarak alınmıştır.

2.5. Bulgular

Korelasyon analizine göre, mükemmeliyetçi çabalar ile akıldışı inançlar ($r=0,38$; $p<0,001$) ve mükemmeliyetçi çabalar ile sürekli öfke ($r=0,26$; $p<0,001$) arasında bulunan istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Diğer yandan, mükemmeliyetçi endişeler ile akıldışı inançlar ($r=0,48$; $p<0,001$) ve mükemmeliyetçi endişeler ile sürekli öfke ($r=0,26$; $p<0,001$) arasında bulunan istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuş ve Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Mükemmeliyetçilik, Akıldışı İnançlar ve Sürekli Öfke Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

	x±ss	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
1. Mükemmeliyetçi çabalar	48,21±10,96	0,31	0,12			
2. Mükemmeliyetçi endişeler	54,69±11,12	0,01	0,09	0,51***		
3. Akıldışı İnançlar	62,03±12,04	-0,10	0,38	0,38***	0,48***	
4. Sürekli Öfke	22,33±5,57	0,29	-0,26	0,26***	0,26***	0,52***

*** $p<0,001$

Kurulan regresyon modellerinde mükemmeliyetçi çabalar puanının sürekli öfke ve akıldışı inançlar puanlarını anlamlı şekilde yordadığı Tablo 2’de görülmüştür. Mükemmeliyetçi çabalar ve akıldışı inançlar toplam puanlarının sürekli öfke toplam puanını yordamasında, mükemmeliyetçi çabalar puanının anlamlılık düzeyinin kaybolması akıldışı inançlar puanının tam aracılık etkisini göstermektedir. Bu noktada aracılık etkisinin anlamlılığı için yapılan Sobel Testi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($z= 4,472$; $p<0,001$).

Tablo 2: Mükemmeliyetçi Çabalar ve Sürekli Öfke Arasındaki İlişkide Akıldışı İnançların Aracı Rolünün İncelenmesi

Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken	B	sh	Beta	t	p	F	R ²
Sürekli Öfke	Sabit (a)	15,988	1,757		9,098	0,000***	13,66***	0,07
	Mükemmeliyetçi çabalar	0,131	0,036	0,258	3,698	0,000***		
Akıldışı İnançlar	Sabit (a)	43,848	3,636		12,059	0,000***	32,38***	0,14
	Mükemmeliyetçi çabalar	0,419	0,074	0,381	5,690	0,000***		
Sürekli Öfke	Sabit (a)	7,038	1,868		3,768	0,000***	69,35***	0,27
	Akıldışı İnançlar	0,239	0,029	0,516	8,328	0,000***		
Sürekli Öfke	Sabit (a)	6,078	2,067		2,940	0,004**	35,29***	0,27
	Mükemmeliyetçi çabalar	0,037	0,034	0,072	1,082	0,281		
	Akıldışı İnançlar	0,226	0,031	0,489	7,292	0,000***		

p<0,01; *p<0,001

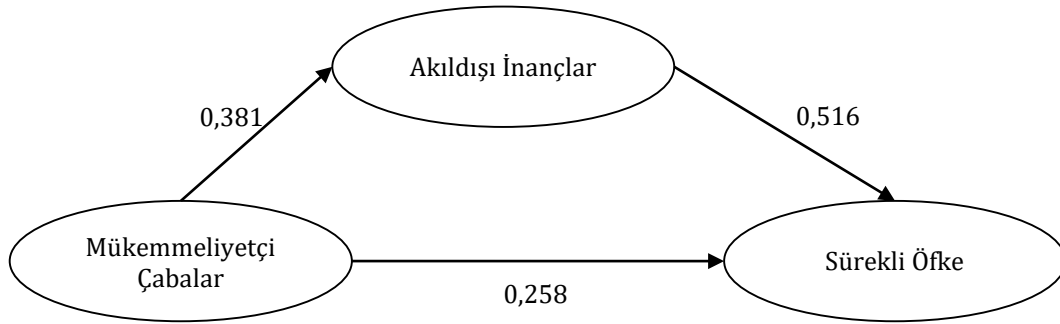
Elde edilen yordayıcılık ilişkilerinin benzeri mükemmeliyetçi endişeler puanının için de bulunmuş ve Tablo 3’te verilmiştir. Bir önceki model gibi, mükemmeliyetçi endişeler puanının sürekli öfke toplam puanını yordamasında akıldışı inançlar puanının tam aracılık etkisi bulunmuştur. Yapılan Sobel Testi bu aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir ($z= 5,197$; $p<0,001$).

Tablo 3: Mükemmeliyetçi Endişeler ve Sürekli Öfke Arasındaki İlişkide Akıldışı İnançların Aracı Rolünün İncelenmesi

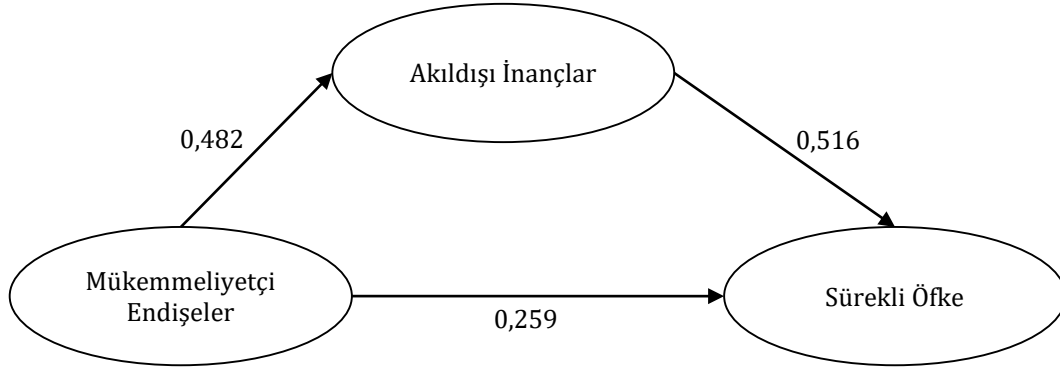
Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken	B	sh	Beta	t	p	F	R ²
Sürekli Öfke	Sabit (a)	15,235	1,955		7,793	0,000***	13,70***	0,07
	Mükemmeliyetçi endişeler	0,130	0,035	0,259	3,702	0,000***		
Akıldışı İnançlar	Sabit (a)	35,481	3,833		9,256	0,000***	57,74***	0,23
	Mükemmeliyetçi endişeler	0,522	0,069	0,482	7,598	0,000***		
Sürekli Öfke	Sabit (a)	7,038	1,868		3,768	0,000***	69,35***	0,27
	Akıldışı İnançlar	0,239	0,029	0,516	8,328	0,000***		
Sürekli Öfke	Sabit (a)	6,866	2,092		3,283	0,001**	34,52***	0,27
	Mükemmeliyetçi endişeler	0,007	0,036	0,013	0,185	0,854		
	Akıldışı İnançlar	0,236	0,033	0,510	7,190	0,000***		

p<0,01; *p<0,001

Yapılan analizler sonucunda akıldışı inançların hem mükemmeliyetçi çabalar ile sürekli öfke arasındaki ilişkide hem de mükemmeliyetçi endişeler ile sürekli öfke arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı tama aracı etkisi olduğu görülmüştür. Kurulan regresyon analizleri için modeller Şekil 1 ve şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 1: Mükemmeliyetçi Çabalar ve Sürekli Öfke Arasındaki İlişkide Akıldışı İnançların Aracı Rolü



Şekil 2: Mükemmeliyetçi Çabalar ve Sürekli Öfke Arasındaki İlişkide Akıldışı İnançların Aracı Rolü

3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yapılan çalışmada mükemmeliyetçilik, akıldışı inançlar ve sürekli öfke arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca mükemmeliyetçilik ve sürekli öfke arasındaki ilişkide akıldışı inançların kısmi aracı rolü bulunmuştur.

Korelasyon analizi sonucunda mükemmeliyetçilik ile akıl dışı inançlar arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. İki kavram etiyolojik olarak da birbirine benzer görülmektedir. Ellis (2002) akıl dışı inançların mükemmeliyetçi kişilik özelliklerinden hız aldığını ve kavramlar arasında ilişki olduğunu belirtmiştir. Flett, Hewitt ve Cheng (2008) de çalışmalarında mükemmeliyetçilik ile akıl dışı inançlar arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Mükemmeliyetçi özelliklerin altında çarpıtılmış bilişler ve otomatik düşünceler gibi akıl dışı düşünceler önemli rol oynamaktadır. Urfa ve Aşçı (2018) mükemmeliyetçi kişilik özelliklerine bağlı olarak en iyisini ve en güzeli yapma noktasında kişilerin kendilerini güdülediklerini belirtmiştir. Bu akıldışı inançların oluşması ile mükemmeliyetçi özellikler daha katı hale gelmektedir.

Elde edilen bir diğer bulgu ise akıl dışı inançlar ile öfke arasındaki pozitif ilişkidir. Alan yazında akıl dışı inançlar ile öfke arasındaki ilişkileri belirten çalışmalar bulunmaktadır (Hwang ve Lee, 2010; Jones ve Trower, 2004). Dye ve Eckhardt (2000) akıl dışı inançlara bağlı olarak duyguların ve davranışların düzenlenmesinde sorunlar yaşanacağını belirtmiştir. Buna bağlı olarak öfke duygusu meydana gelmekte ve saldırganlık gibi davranış problemleri gözlenmektedir. Martin ve Dahlen (2004) ise en kötüsünü düşünmek ve düşük hayal kırıklığı toleransı gibi akıldışı düşünce kalıplarının durumluk öfke ve öfkenin dışa vurumunda etkili olduğunu belirtmiştir.

Korelasyon analizinin sunduğu son bulgu ise mükemmeliyetçilik ve öfke arasında bulunan pozitif korelasyondur. Alan yazın çalışmaları elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Macedo ve arkadaşları (2009) yüksek düzey sosyal mükemmeliyetçiliğin öfke ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Saboonchi ve Lundh (2003) ise öfkenin sosyal olarak belirlenmiş mükemmeliyetçilik ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Kendine yönelik ve sosyal olarak belirlenmiş mükemmeliyetçiliğin artması öfke duygusunun seviyesinin artmasına ve bu duygunun kontrolünün azalmasına sebep olmaktadır (Esfahani ve Besharat, 2010).

Mükemmeliyetçilik ile öfke arasındaki ilişkide akıl dışı inançların aracılık rolü de anlamlı bulunmuştur. Alan yazın çalışmalarında kavramların üçlü modelde incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak mükemmeliyetçi kişilerin başarısızlık ve reddedilme sonrasında depresyon ve anksiyete belirtileri gösterdiği bilinmektedir. Bu depresyon ve anksiyete akıldışı inançları beslemekte ve duygusal boyut olarak öfke ortaya çıkmaktadır (Demirci, Çepikkurt, Kale ve Güler, 2018). Ayrıca mükemmeliyetçi kişilerin kendileri için belirledikleri ve akıldışı inançlara bağlı standartlar ve beklentilerin karşılanmaması durumlarında da öfke duygusu yaşadıkları bilinmektedir (Stoeber, Schneider, Hussain ve Matthews, 2014). Mükemmeliyetçi özelliklerde akıldışı inançlara bağlı olarak ortaya çıkan öfke duygusunun en önemli nedenlerinden biri olarak engellenme ve başarısızlık görülmektedir (Cesur, 2017). Diğer yandan Önem (2010) ise mükemmeliyetçi kişilerin akıldışı bilişleri nedeniyle yaşadıkları büyüme isteği ve kendini suçlama davranışlarının öfkeyi ortaya çıkardığını belirtmiştir. Bireyler hedefe ulaşma yönündeki yoğun uğraşlarının başarısız olması sonucunda kendilerine veya çevreye yönelik yoğun bir öfke duygusuna kapılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Arman, E., (2009), "İlköğretimde ve Ortaöğretimde Çalışan Öğretmenlerin Öfke İfade Biçimlerinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Aruguete, M.S, Edman, J.L. ve Yates, A., (2012), "The Relationship Between Anger and Other Correlates of Eating Disorders in Women", North American Journal of Psychology, 14(1), 139-148.
- Azoulay, D., (2000), "Cognitive Distortions in The Experience and Expression of Anger", Dissertation Abstracts International, 60, 420-432.
- Baklaya, F. ve Şahin, N., (2003), "Çok Boyutlu Öfke Ölçeği", Türk Psikiyatri Dergisi, 14, 192-202.
- Blankstein, K.R. ve Lumley, C.H., (2008), "Multidimensional Perfectionism and Ruminative Brooding in Current Dysphoria, Anxiety, Worry, and Anger", Journal Of Relative-Emotive And Cognitive-Behavior Therapy, 26, 168-193.
- Büyükbayraktar, Ç., (2011), "Üniversite Öğrencilerinde Mükemmeliyetçilik ve Öfke İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Cesur, C., (2017), "Bir Grup Çalışan Yetişkinde Kaygı Düzeyi ve Öfke Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Coccaro, E.F., Noblett, K.L. ve McCloskey, M.S., (2009), "Attributional and Emotional Responses to Socially Ambiguous Cues: Validation of A New Assessment of Social/Emotional Information Processing in Healthy Adults and İmpulsive Aggressive Patients", Journal of Psychiatry Research, 43, 915-925.
- Crick, N.R. ve Dodge, K.A., (1994), "A Review and Reformation of Social Information-Processing Mechanisms in Children's Social Adjustment", Psychological Bulletin, 115, 74-101.
- Demirci, E., Çepikkurt, F., Kale, E.K. ve Güler, E., (2018), "Öğretmen Adaylarının Mükemmeliyetçilik ve Öfke Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 20(1), 106-121.
- Digiuseppe, R. ve Froh, J.J., (2002), "What Cognitions Predict State Anger?", Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy, 20, 133-150.
- Dryden, W. ve Branch, R., (2008), "Fundamentals of Rational Emotive Behaviour Therapy: A Training Handbook", John Wiley & Sons, London.
- Dye, M.L. ve Eckhardt, C.I. (2000), "Anger, Irrational Beliefs, and Dysfunctional Attitudes in Violent Dating Relationships", Violence and Victims, 15(3), 12-25.
- Ekinci, N., (2013), "Öğretmenlerin Öfke İfade Tarzları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ekman, P., (2016), "What Scientists Who Study Emotion Agree About", Perspective Psychology Sciences, 11, 31-34.
- Ellis, A., (2002), "The Role of Irrational Beliefs in Perfectionism", American Psychological Association, Washington.
- Ellis, A., (1962), "Reason and Emotion in Psychotherapy", Lyle Stuart, New York.
- Esfahani, F.S. ve Besharat, M.A., (2010), "Perfectionism and Anger", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 5, 803-807.
- Fives, C.J., Kong, G., Fuller, J.R. ve Digiuseppe, R., (2010), "Anger, Aggression, and Irrational Beliefs in Adolescents", Cognitive Therapy And Research, 35(3), 199-208.
- Flett, G.L., Hewitt, P.L. ve Cheng, W.M.W., (2008), "Perfectionism, Distress, and Irrational Beliefs in High School Students: Analyses With An Abbreviated Survey of Personal Beliefs for Adolescents", Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy, 26(3), 194-205.
- Ford, B.D., (1991), "Anger and Irrational Beliefs in Violent Inmates", Personality and Individual Differences, 12(3), 211-215.

- Frost, R.O., Marten, P., Lahart, C. ve Rosenblate, R., (1990), "The Dimensions of Perfectionism", *Cognitive Therapy and Research*, 14(5), 449-468.
- Hewitt, P.L. ve Flett, G.L., (2001), "Perfectionism and Stress Enhancement, Perpetuation, Anticipation, and Generation in Psychopathology", *American Psychological Association*, Washington, DC.
- Hogg, C.A. ve Deffenbacher, J.L., (1986), "Irrational Beliefs, Depression and Anger Among College Students", *Journal Of College Student Personel*, 27(4), 349-353.
- Hwang, Y.D. ve Lee, J.S., (2010), "The Effects of Parents' Neglect Behavior And Children's Irrational Belief on Children's Anger Expression Style", *Journal of the Korean Home Economics Association*, 48(10), 77-88.
- Jones, J. ve Trower, P., (2004), "Irrational and Evaluative Beliefs in Individuals With Anger Disorders", *Journal Of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 22(3), 153-169.
- Kağan, M., (2011), "Frost Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği'nin Türkçe Formunun Psikometrik Özellikleri", *Anatolian Journal of Psychiatry*, 12, 192-197.
- Kosson, D.S., Garofalo, C., McBride, C.K. ve Velotti, P., (2020), "Get Mad/Chronic Anger Expression and Psychopathic Traits in Three Independent Samples", *Journal Of Criminal Justice*, 67, 101672.
- Lubke, G.H., Ouwens, K.G., De Moor, M., Trull, T. ve Boomsma, D.I., (2015), "Population Heterogeneity of Trait Anger and Differential Associations of Trait Anger Facets Withborderline Personality Features, Neuroticism, Depression, Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD), and Alcohol Problems", *Psychiatry Research*, 230(2), 553-560.
- Macedo, A., Carvalho Bos, S., Maia, B., Soares, M.J., Marques, M., Pereira, A.T., Gomes, A., Valente, J. ve Azevedo, M.H., (2009), "Conditional Acceptance As A Distinct Feature of Socially-Prescribed Perfectionism: A Study in Portuguese Pregnant Women", *European Psychiatry*, 24(1), 333-345.
- Macedo, A., Soares, M.J., Amaral, A.P., Nogueira, V., Madeira, N., Roque, C., Marques, M., Maia, B., Bos, S., Valente, J. ve Pereira, A.T., (2015), "Repetitive Negative Thinking Mediates The Association Between Perfectionism and Psychological Distress", *Personality and Individual Differences*, 72, 220-224.
- Martin, R.C. ve Dahlen, E.R., (2004), "Irrational Beliefs and The Experience and Expression of Anger", *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 22(1), 3-20.
- Novaco, R.W., (2010), "Anger and Psychopathology", *Springer*, New York.
- Önem, Ç., (2010), "Üniversite Öğrencilerinin Öfke ve Öfkeyi İfade Etme Biçimlerinin Akılcı Olmayan İnançlar ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir*.
- Özer, A.K., (1994), "Sürekli Öfke ve Öfke İfadesi Tarzı Ölçekleri Ön Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 9(31), 26-35.
- Saboonchi, F. ve Lundh, L.G., (2003), "Perfectionism, Anger, Somatic Health, and Positive Affect", *Personality And Individual Differences*, 35(7), 1585-1599.
- Stoeber, J., (2018), "The Psychology of Perfectionism: Theory, Research, Applications", *Routledge*, New York.
- Stoeber, J. ve Otto, K., (2006), "Positive Conceptions of Perfectionism: Approaches, Evidence, Challenges", *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 295-319.
- Stoeber, J., Schneider, N., Hussain, R. ve Matthews, K., (2014), "Perfectionism and Negative Affect After Repeated Failure Anxiety, Depression, and Anger", *Journal of Individual Differences*, 35(2), 87-94.
- Urfa, O. ve Aşçı, F.H., (2018), "Akıldışı Performans İnançları Envanteri-2'nin Psikometrik Özelliklerinin Sınanması", *Psikoloji Çalışmaları*, 38(2), 219-236.
- Urfa, O. ve Urfa, D.T. (2019), "Kısaltılmış Genel Tutum ve İnanç Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması", *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(12), 53-61.

**FİYAT VE YÜKSEK KALİTE ODAKLI TÜKETİCİ KARAR VERME
TARZLARININ BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN
İNCELENMESİ: SİGORTACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ARASINDA BİR
ARAŞTIRMA**

Ertuğrul KÖSE¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 30/10/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 01/12/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Fiyat Odaklılık,
Yüksek Kalite Odaklılık,
Yaş,
İş Deneyimi,
Sigortacılık Sektörü

Araştırma tüketicilerin fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzlarının bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Likert tipi ölçüm aracı kullanılmıştır. Söz konusu ölçüm aracı İstanbul'da sigortacılık sektöründe görev yapan 500 kişiye uygulanmış, katılımcılardan 426'sı anketi cevaplayarak geri dönüş yapmış, 30 anket formu ise eksik veri içerdiğinden geçersiz sayılmıştır. Sonuç olarak, istatistikî analizler 396 anket formundaki veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzları ile statü, yaş, öğrenim düzeyi ve iş deneyimi değişkenleri arasındaki ilişkiler istatistikî analiz aracılığıyla belirlenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzları ile statü, yaş ve iş deneyimi demografik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve grupların ortalama puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer taraftan, demografik değişkenlerden öğrenim düzeyi değişkeni ile fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzları arasında ise, anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

**INVESTIGATION OF PRICE AND HIGH-QUALITY CONSCIOUS CONSUMER DECISION-MAKING
STYLES IN TERMS OF SOME DEMOGRAPHIC VARIABLES: A RESEARCH AMONG INSURANCE
SECTOR EMPLOYEES**

ABSTRACT

Keywords

Price-Consciousness,
High-Quality Consciousness,
Age,
Work Experience,
Insurance Sector

The research was conducted to determine whether the price and high-quality conscious decision-making styles of consumers differ according to some demographic variables. Likert type measurement tool was used in the study. The measurement tool in question was applied to 500 employees working in the insurance sector in Istanbul, 426 of the participants replied the questionnaire and returned, and 30 questionnaires were deemed invalid because they contained missing data. As a result, statistical analyzes were carried out on the data in 396 questionnaires. Within the scope of the research, the relationships between price and high-quality conscious decision-making styles and the variables of status, age, education level and work experience were determined through statistical analysis. As a result of the research, it was determined that there is a significant relationship between the participants' price and high-quality conscious decision-making styles and their status, age and work experience demographic variables and that the average scores of the groups differ significantly. On the other hand, it has been observed that there is no significant relationship between education level variable and price and high-quality conscious decision-making styles.

Citation: Köse, E. (2020), Fiyat ve Yüksek Kalite Odaklı Tüketici Karar Veme Tarzlarının Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sigortacılık Sektörü Çalışanları Arasında Bir Araştırma, ARHUSS, (2020), 3(2): 447-465.

¹ Dr., Gübre Fabrikaları Türk A.Ş., ertugrulkose73@gmail.com

1. GİRİŞ

Bireyler günlük yaşamda hayatlarını sürdürebilmek ve temel ihtiyaçlarını giderebilmek için mal veya hizmet alımı yapma gereksinimi duyarlar. Bireysel ihtiyaçların giderilmesi ihtiyacın belirlenmesi, alternatifler arasından seçim ve karar verilerek satınalma işleminin gerçekleştirilmesi ile sona eren bir süreçtir. Tüketiciler satınalma sürecinde farklı tutum ve davranışlar sergileyebilirler. Satınalma işlemi sonrasında da, tüketici memnuniyet düzeyine göre aynı mal veya hizmeti tekrar alıp almama konusunda karar verir. Satınalma durumu ile karşılaşan tüketicinin mal veya hizmetler arasından seçim yapma yaklaşımını belirleyen bilişsel süreçler tüketicinin karar verme tarzını ortaya koyar. Tüketicilerin karar verme tarzları üzerinde psikolojik, bilişsel, ekonomik, çevresel, kültürel ve demografik özellikler gibi çok sayıda faktör etkili olmaktadır.

Bireylerin demografik özellikleri tüketici karar verme tarzları üzerinde etkili olan faktörlerden biridir. Kişinin cinsiyeti, medeni durumu, statüsü, yaşı, öğrenim durumu ve geliri düzeyi gibi demografik özellikler tüketici karar verme tarzı üzerinde etkili olmaktadır. Yönetici statüsüne sahip, iyi bir gelir seviyesini yakalamış ve birikimi olan bireylerle, gelir seviyesi düşük ve yeterli birikimi olmayan kişilerin tüketici karar verme tarzları arasında farklılık bulunması olasıdır. Gelir düzeyi yüksek olan bireyler marka ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzını tercih ederken, düşük gelir düzeyine sahip olan bireyler fiyat odaklı karar verme tarzını sergileyebilirler.

Tüketici karar verme tarzları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin ulusal ve uluslararası yazında çok sayıda araştırmacı tarafından ele alındığı görülmektedir. Ulusal yazındaki araştırmalara bakıldığında; sektörel anlamda çeşitli sektörlerde görev yapan tüketiciler arasında çalışma yapıldığı, ancak sigortacılık sektöründeki iş görenlerin tüketici karar verme tarzlarının ele alındığı bir araştırmanın bulunmadığı görülmüştür. Araştırma sigortacılık sektöründe çalışan tüketiciler arasında gerçekleştirilmiş olup, bu çalışma ile yazındaki bilgi birikiminin zenginleştirilmesine ve bu konuda ileride yapılacak çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Bu çalışmada fiyat ve yüksek kalite odaklı tüketici karar verme tarzları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve grupların ortalama puanlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzları ele alınacak, daha sonra iki karar verme tarzı ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler

incelenecektir. Son olarak ise, tüketicilerin fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla tasarlanmış olan uygulama ve araştırma sonuçlarına yer verilecektir. Araştırma, İstanbul'da sigortacılık sektöründe görev yapan çalışanları kapsamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Fiyat ve Yüksek Kalite Odaklı Tüketici Karar Verme Tarzları

Bireyler günlük yaşamda temel ihtiyaçlarını gidermek için mal veya hizmet alımına gereksinim duyarlar. Satınalma gereksinimini karşılamak isteyen bireyler bireysel, ekonomik, çevresel ve kişisel deneyim gibi faktörlerin etkisiyle bir tercihte bulunarak satınalma sürecini tamamlarlar. Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için benzer satınalma durumları ile karşılaştıklarında benzer tutum veya davranışları sergileme eğilimindedirler. Tüketici karar verme tarzı, mal veya hizmet satınalma durumu ile karşılaştıklarında tüketicilerin sergiledikleri temel karar verme tutumlarını ifade eder. Sproles ve Kendall tüketici karar verme tarzını "tüketicinin karar verme yaklaşımını ortaya koyan zihinsel yönelim" olarak tanımlamışlardır (Sproles & Kendall, 1986: 268).

Alan yazında tüketici karar verme tarzları ile ilgili yaklaşımların psikografik/yaşam tarzı, tüketici tipolojisi ve tüketici özellikleri olmak üzere üç grupta ele alındığı görülmektedir. Wells (1974) ve Lastovicka'nın (1982) katkıda bulunduğu yaşam tarzı yaklaşımında tüketici davranışları ile ilgili 100'ün üzerinde özellik belirlenmiştir. Bu özelliklerin bazıları tüketici seçimleri ile ilgili iken, bazıları da genel yaşam tarzı faaliyetleri ile ilişkilidir. Stephenson ve Willet (1969), Darden ve Ashton (1974) ve Moschis'in (1976) katkıda bulunduğu tüketici tipolojisi yaklaşımında, ilgisiz, kalite odaklı, seçici, fiyat odaklı ve alternatif arayan gibi genel tüketici tipleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sproles ve Kendall'ın geliştirdiği tüketici özellikleri yaklaşımı ise, tüketici karar verme tarzları ile ilgili bilişsel ve duygusal faktörler üzerine odaklanmaktadır (Sproles & Kendall, 1986: 268; Leo, Bennett, & Härtel, 2005: 33; Walsh, Hennig-Thurau, Wayne-Mitchell, & Wiedmann, 2001: 118). Bu üç yaklaşım arasında en güçlü ve açıklayıcı olanı karar verme noktasında tüketicilerin zihinsel yönelimine odaklandığı için Sproles ve Kendall'ın tüketici özellikleri modelidir (Lysonski, Durvasula, & Zotos, 1996: 11).

Sproles ve Kendall (1986) tüketici karar verme tarzlarını fiyat odaklı, yüksek kalite odaklı, marka odaklı, moda odaklı, eğlence odaklı, dikkatsiz alışveriş, çeşit karmaşı ve

marka bağlılığı olmak üzere sekiz boyutta incelemişlerdir (Sproles & Kendall, 1986: 269; Sproles & Sproles, 1990: 137). Bu çalışmada Sproles ve Kendall tarafından geliştirilen tüketici karar verme tarzlarından fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzları incelemeye konu edilmiştir.

Fiyat, tüketicilerin satınalma kararında etkili olan önemli faktörlerden biridir. Fiyat, bir mal veya hizmetin alınabilmesi için karşılığında yapılan ödeme ya da mal/hizmetin değişim oranını ifade eder. Tüketicinin algısına göre fiyatın satınalma sürecinde pozitif ya da negatif etkisi söz konusudur. Fiyatı kalite ile ilişkilendiren yüksek kalite odaklı tüketiciler için fiyat satınalma kararında pozitif etkide bulunurken, fayda maliyeti göz önünde bulunduran fiyat odaklı tüketiciler için ise, negatif etki yapacaktır. Fiyat odaklılık, tüketicinin bir ürün için daha az ödeme yapma veya daha fazla ödeme yapmama konusundaki yaklaşımını ifade eder. Tüketicilerin fiyat odaklılık düzeyi karar verme süreci ve satınalma davranışları üzerinde önemli derecede etkilidir. Yapılan araştırmalarda gelir düzeyi, mal veya hizmete ilişkin kalite algısı, yaş, tasarruf bilinci ve yetiştirilme tarzı gibi faktörlerin fiyat odaklılık düzeyi üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Lichtenstein, Ridgway, & Netemeyer, 1993: 235; Rihn, Khachatryan, & Wei, 2018: 1). Fiyat odaklılık, indirimleri yakından takip etme ve yapılan harcamanın karşılığını alma konusundaki duyarlılığı ifade eder. Fiyat odaklı tüketiciler satınalma durumu ile karşılaştıklarında ürünlerin fayda ve maliyetlerini dikkate alarak seçim yapma eğilimindedirler. Fiyat odaklı karar verme tarzına sahip tüketiciler harcadıkları paranın karşılığını tam olarak almak isterler, bu nedenle karşılaştırma yapan tüketiciler olarak da tanımlanırlar. Faydacıdırlar ve pazarlık yapmaktan hoşlanırlar (Alavi, Rezaei, Valaei, Wan, & Wan, 2016: 279; Maggioni, Sands, Kachouie, & Tsarenko, 2019: 25).

Tüketicilerin fiyat odaklı karar verme tarzı ile demografik değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalarda farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Yasin'in İstanbul'da Türk tüketiciler arasında gerçekleştirdiği araştırmada kadın ve erkeklerin fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (Yasin, 2009: 306). Anic ve arkadaşları tarafından Üsküp'te üniversite öğrencileri arasında yapılan çalışmada da, benzer bir sonuç elde edilmiştir (Anič, Suleska, & Rajh, 2010: 109). Pavlic ve Vukic tarafından Hırvatistan'da, Z kuşağındaki tüketiciler arasında yapılan araştırmada cinsiyet gruplarının fiyat odaklı karar verme tarzı puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği ve erkeklerin kadınlardan daha yüksek puana

sahip oldukları görülmüştür (Pavlić & Vukić, 2019: 89). Pir ve Yılmaz tarafından Erzincan'daki tüketiciler arasında yapılan çalışmada eğitim ve gelir düzeyi değişkenleriyle fiyat odaklı karar verme tarzı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Pir & Yılmaz, 2020: 62-63). Potgieter ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada ise, fiyat odaklı karar verme tarzı ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve lise düzeyinde öğrenim derecesine sahip olan tüketicilerin fiyat odaklı karar verme puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Potgieter, Wiese, & Strasheim, 2013: 23).

Kalite kavramı, mal veya hizmetin kullanıcının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyi olarak ifade edilebilir. Fiyat-kalite çıkarımı bireylerin seçimlerinde etkili olur. Tüketiciler genellikle mal veya hizmetin fiyatını kalitenin bir göstergesi olarak görürler ve fiyatlı yüksek olan ürünlerin yüksek kaliteli olduğuna inanırlar (Shirai, 2015: 778). Yüksek kalite odaklı karar verme tarzı, tüketicinin kalite düzeylerine ilişkin algısı ile ilgilidir. Yüksek kalite odaklı tüketicilerin temel özellikleri en iyi mal veya hizmeti seçme eğiliminde olmaları ve yeterince iyi olan ürünlerden tatmin olmamalarıdır. Mal ve hizmetlerden beklentileri yüksektir. Bu karar verme tarzına sahip tüketiciler en kaliteli ürünleri temin edebilmek için yoğun çaba sarfederler. Yüksek kalite odaklı karar verme tarzına sahip tüketiciler en iyi mal veya hizmeti satın alabilmek için karşılaştırma yaparlar ve sistematik yaklaşım sergilerler (Sproles & Kendall, 1986: 271; Leo, Bennett, & Härtel, 2005: 36; Rezaei, 2015: 3; Sharma & Klein, 2016: 254).

Yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ile tüketicilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan bazı çalışmalarda cinsiyet gruplarının yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (Yasin, 2009: 306; Aniç, Suleska, & Rajh, 2010: 109; Potgieter, Wiese, & Strasheim, 2013: 21; Pavlić & Vukić, 2019: 89). Bae ve Miller tarafından yapılan çalışmada ise, tüketicilerin cinsiyet gruplarına göre yüksek kalite odaklı karar verme tarzları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve kadınların erkeklere göre daha yüksek kalite odaklı karar verdikleri görülmüştür (Bae & Miller, 2009: 43). Yücel tarafından yapılan çalışmada gelir durumu ile yüksek kalite odaklı karar verme tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve gelir seviyesi yüksek olan tüketicilerin yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmüştür (Yücel,

2017: 187). Yaşar ve Sundu tarafından yapılan araştırmada tüketicilerin eğitim düzeyi ile karar verme tarzları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir (Yaşar & Sundu, 2017: 187). Araştırmacılar tarafından yapılan bazı çalışmalarda ise, yaş değişkeni ile yüksek kalite odaklı karar verme tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Potgieter, Wiese, & Strasheim, 2013: 22; Bayrakdaroğlu & Çakır, 2016: 274; Deveci & Karayılan, 2020: 2315; Pir & Yılmaz, 2020: 60).

3. YÖNTEM BİLİM

Fiyat ve yüksek kalite odaklı tüketici karar verme tarzları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırma tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı bir araştırma niteliğindedir. Hipotez testlerinden yararlanılarak tüketicilerin fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği istatistiki yöntemlerle test edilerek belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H₁: Statü değişkenine göre grupların fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Yaş değişkenine göre grupların fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Öğrenim düzeyi değişkenine göre grupların fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: İş deneyimi değişkenine göre grupların fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Statü değişkenine göre grupların yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Yaş değişkenine göre grupların yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₇: Öğrenim düzeyi değişkenine göre grupların yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₈: İş deneyimi değişkenine göre grupların yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.1. Anakütle ve Örneklem

Fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olan araştırma istatistiksel veri toplanmasına ve bu verilerin analizine dayanmaktadır. Araştırma kapsamında, İstanbul'da sigortacılık sektöründe görev yapan çalışanlardan "anket" yöntemiyle veri toplanmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde güç analizi yönteminden yararlanılmıştır. Güç analizi aracılığı ile yapılan hesaplamada %95 güven aralığında 235 anket formunun temin edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bazı katılımcıların geri dönüş yapmayabilecekleri göz önünde bulundurularak 500 anket formu tesadüfi yöntemle belirlenen işletmelerde görev yapan çalışanlara iletilmiştir.

Anket uygulaması, 2019 yılında, 1 Kasım- 25 Aralık tarihleri arasında online olarak gerçekleştirilmiştir. İletilen 500 anket formundan 426'sı geri dönmüş, 30'u eksik veri içerdiğinden geçersiz kabul edilerek analiz dışında bırakılmış ve değerlendirmeye alınmamıştır. İstatistiki analizler 396 anket formunda yer alan verilere dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Anket uygulamasındaki geri dönüş oranı %85'dir.

3.2. Ölçüm Araçları ve Uygulaması

Araştırmada, veri toplamak için anket yönetiminden yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara yönelik cinsiyet, statü, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresi gibi demografik sorular; ikinci bölümde Sproles ve Kendal'ın (1986) geliştirdiği ve Dursun ve arkadaşları (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan "Tüketici Karar Verme Tarzları" ölçeği'nin fiyat odaklı karar verme tarzı boyutundan üç ve yüksek kalite odaklılık karar verme tarzı boyutundan sekiz ifade yer almıştır. İfadelere 5 dereceli likert tipi ile yanıt aranmıştır. Ölçekte; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum seçenekleri yer almıştır.

Verilerin analizinde SPSS v.23 ve Amos v.21 istatistik programlarından yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testlerinin analizinde SPSS; doğrulayıcı faktör analizinde ise, Amos v.21 paket programı kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bulgularına katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler, boyutsallık analizi bulguları, güvenilirlik, ölçeklerin geçerliliğine ilişkin bulgular ve hipotez testlerinin sonuçları başlıkları altında yer verilmiştir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara ilişkin cinsiyet, statü, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süreleri değişkenlerinden oluşan demografik verilerin sıklık ve yüzde dağılımları hesaplanmış olup, elde edilen bulgulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	F	%	Değişkenler	F	%
Cinsiyet			Öğrenim Durumu		
Kadın	187	47,2	Lise	34	8,6
Erkek	209	52,8	Ön Lisans	30	7,6
Statü			Lisans	265	66,9
Yönetici	103	26	Lisansüstü	67	16,9
Yönetici Olmayan	293	74	İş Deneyimi		
Yaş			0-5 yıl	171	43,2
18-29	176	44,4	6-10 yıl	52	13,1
30-39	84	21,2	11-15 yıl	55	13,9
40-49	101	25,6	16-20 yıl	42	10,6
50-59	35	8,8	21 yıl ve üzeri	76	19,2

Tablo 1'deki bulgular incelendiğinde; katılımcıların çoğunluğunun erkek, yönetici konumunda olmayan, 18-39 yaş aralığında, lisans düzeyinde öğrenim görmüş ve 0-10 yıllık iş deneyimine sahip bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. Demografik Değişkenlere Göre Ölçeklerin Ortalama Puanlarının Dağılımı

Fiyat Odaklı KVT Ölçeği			Yüksek Kalite Odaklı KVT Ölçeği		
Değişkenler	\bar{x}	ss	Değişkenler	\bar{x}	ss
Cinsiyet			Cinsiyet		
Kadın	3,06	0,74	Kadın	3,43	0,79
Erkek	3,01	0,71	Erkek	3,61	0,74
Statü			Statü		
Yönetici	2,84	0,67	Yönetici	3,80	0,64
Yönetici Olmayan	3,10	0,73	Yönetici Olmayan	3,43	0,79
Yaş			Yaş		
18-29	3,16	0,75	18-29	3,30	0,80
30-39	2,96	0,77	30-39	3,72	0,70
40-49	2,92	0,63	40-49	3,87	0,66
50-59	2,95	0,65	50-59	3,75	0,77

8. sayfadaki tablonun devamı

Fiyat Odaklı KVT Ölçeği			Yüksek Kalite Odaklı KVT Ölçeği		
Değişkenler	\bar{x}	ss	Değişkenler	\bar{x}	ss
Öğrenim Durumu			Öğrenim Durumu		
Lise	3,24	0,87	Lise	3,46	0,71
Ön Lisans	3,07	0,58	Ön Lisans	3,53	0,77
Lisans	3,02	0,72	Lisans	3,49	0,81
Lisansüstü	2,96	0,69	Lisansüstü	3,71	0,62
İş Deneyimi			İş Deneyimi		
0-5 yıl	3,15	0,76	0-5 yıl	3,29	0,80
6-10 yıl	3,01	0,77	6-10 yıl	3,67	0,71
11-15 yıl	3,07	0,73	11-15 yıl	3,63	0,63
16-20 yıl	2,87	0,60	16-20 yıl	3,89	0,70
21 yıl ve üzeri	2,87	0,61	21 yıl ve üzeri	3,69	0,71

Fiyat odaklı karar verme tarzına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; kadınların ortalama puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yönetici statüsüne sahip olmayan, 18-29 yaş grubunda yer alan kişilerin, lise düzeyinde öğrenim görmüş ve 0-5 yıllık iş deneyimine sahip olan katılımcıların ortalama puanlarının diğer gruptaki katılımcılara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yüksek kalite odaklı karar verme tarzına ilişkin tanımlayıcı değerler incelendiğinde; erkeklerin ortalama puanlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin, 40-49 yaş grubunda yer alan kişilerin, lisansüstü öğrenim görmüş ve 16-20 yıllık iş deneyimine sahip olan katılımcıların ortalama puanlarının diğer gruptaki katılımcılara nazaran yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.2. Boyutsallık, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Boyutsallık analizi, çok boyutlu değişken kümesi üzerinde ortak ilişkisel bağlantılara sahip olan değişkenleri gruplandırmak ve böylece boyutlarını belirlemek üzere uygulanmaktadır. Faktör analizi öncesinde örneklemin yeterlilik ve uygunluğunu belirlemek için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett küresellik test istatistiği hesaplanmıştır. Verilerin faktör çıkarmak için yeterli ve uygun olduğuna karar verebilmek için KMO katsayısının 0,60'dan büyük; Barlett test istatistiği değerinin anlamlı ve determinant göstergesinin de sıfırdan büyük olması gerekir (Beavers, ve diğerleri, 2013: 4). Analiz sonucunda fiyat odaklı karar verme tarzı boyutuna ilişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) test sonucu 0,864; Barlett istatistik test sonucu X^2 1383,6 ($df = 28$; $p = 0,00$) ve

yüksek kalite odaklı karar verme boyutuna ilişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) test sonucu 0,716; Barlett istatistik test sonucu X^2 192,6 ($df = 3$; $p = 0,00$) şeklinde belirlenmiştir. Bu bulgular çerçevesinde örneklemin faktör analizini gerçekleştirmek için yeterli düzeyde ve uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada “Fiyat Odaklı Karar Verme Tarzı” ve “Yüksek Kalite Odaklı Karar Verme Tarzı” boyutları içerisinde bulunan maddeler için açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) için SPSS v.23 programından yararlanılmıştır. Korelasyon değerleri belirlenirken Pearson korelasyon analizi yöntemi uygulanmıştır. AFA kapsamında maddeler arası korelasyon değerleri Fiyat Odaklı Karar Verme boyutunda 0,20 ile 0,70; Yüksek Kalite Odaklı Karar Verme Tarzı boyutunda ise 0,26 ile 0,76 arasında çıkmıştır. Bireysel faktör ağırlığının tespitinde 0,40 değeri temel alınmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda her iki boyutta da, düşük faktör yükü nedeniyle atılması gereken bir madde olmadığı görülmüştür. Faktöriyel yapı belirlendikten sonra her iki boyut ve veriler için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi için iç tutarlılık yönteminden yararlanılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliğini belirlemek için araştırmacıların genellikle Cronbach alfa katsayısını değerlendirmeye aldıkları görülmektedir. Ölçüm aracında yer alan iki boyuta ilişkin güvenilirlik katsayıları ayrı ayrı hesaplanmış olup, daha sonra sonuçlar Tablo 1’de bir araya getirilmiştir.

Tablo 3. Ölçek Güvenilirlik Değerleri

	İfade sayısı	Cronbach alfa
Fiyat Odaklı Karar Verme Tarzı	3	0,72
Yüksek Kalite Odaklı Karar Verme Tarzı	8	0,84

Ölçüm aracının güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa değeri) < 0,50 ise güvenilir değil, >0,50 ise düşük düzeyde güvenilir, >0,60 ise güvenilirliği zayıf, >0,70 ise kabul edilebilir seviyede güvenilir, > 0,80 ise oldukça güvenilir ve >0,90 ise yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Gliem & Gliem, 2003: 87). Her iki boyuta ilişkin Cronbach alfa değerleri ölçüm aracının güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Güvenilirlik analizi sonrasında ölçüm aracı ve veriler için geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapı geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizine (DFA) başvurulmuştur. Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle yapılan yapısal geçerlilik analizleri için uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Uyum indeksi değerlerinden Nisbi Ki-Kare değeri $<3,0$, RMSEA $\leq 0,05$, CFI $\geq 0,95$, GFI $>0,95$, AGFI $>0,95$ ve SRMR $<0,05$ ise modelin iyi uyum gösterdiği değerlendirilebilir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003: 35-43). Yapılan uyum analizi sonucunda Fiyat Odaklı Karar Verme Tarzı boyutunda Nisbi Ki-Kare değeri 2,55, GFI 0,99, RMSEA 0,04, CFI 0,93, AGFI 0,91 ve SRMR değeri 0,05 elde edilmiştir. Ölçeğin Nisbi Ki-kare, GFI, RMSEA, CFI, AGFI ve SRMR değerleri iyi uyuma işaret etmektedir.

Yüksek kalite odaklı karar verme tarzı boyutunun Nisbi Ki-kare değeri 2,04, GFI 0,91, RMSEA 0,04, CFI 0,92, AGFI 0,94 ve SRMR değeri 0,03 elde edilmiştir. Ölçeğin Nisbi Ki-kare, GFI, RMSEA, CFI, AGFI ve SRMR değerleri iyi uyuma işaret etmektedir.

4.3. Hipotez Testi Bulguları

Araştırmada tüketicilerin fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzlarının statü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız t testi; yaş, öğrenim durumu ve iş deneyimi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için ise tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın birinci hipotezi “Statü grupları ile fiyat odaklı tüketici karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını” belirlemeye yöneliktir. Analiz öncesinde t testinin önkoşulları olan normallik, hataların bağımsızlığı ve eş varyanslılık varsayımları test edilmiş ve karşılandığı görülmüştür. T testi analizi sonucunda grupların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($t_{0,005:394} = 3,18$) görülmüş ve H_1 kabul edilmiştir. Buna göre, yönetici olmayan tüketicilerin ortalama puanlarının ($M= 3,10$) yönetici olanlardan ($M= 2,84$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Statü Gruplarına İlişkin t Testi Sonuçları

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Yönetici	103	2,84	0,67	3,18	394	0,001
Yönetici Olmayan	293	3,10	0,73			

Çalışmanın ikinci hipotezi “Yaş değişkenine göre grupların fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını” belirlemeye yöneliktir. Analiz öncesinde tek yönlü varyans analizinin önkoşulları olan normallik, hataların bağımsızlığı ve eş varyanslılık varsayımları test edilmiş ve karşılandığı görülmüştür. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, yaş gruplarının fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p=0,023$) görülmüştür. Böylece alternatif hipotez kabul edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Post Hoc testi sonucunda 18-29 yaş grubunda yer alan tüketicilerin fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanlarının ($M=3,16$) diğer gruplardan yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Yaş Gruplarına İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Karelerin ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	4,945	3	1,648	3,208	,023
Gruplar içinde	201,401	392	,514		
Toplam	206,346	395			

Çalışmanın üçüncü hipotezi “Öğrenim düzeyi değişkenine göre grupların fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını” belirlemeye yöneliktir. Analiz öncesinde tek yönlü varyans analizinin önkoşulları test edilmiş ve karşılandığı görülmüştür. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, öğrenim gruplarının fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ($p=0,365$) görülmüştür. Bu nedenle alternatif hipotez reddedilerek H_0 kabul edilmiştir. Grupların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

Tablo 6. Öğrenim Düzeyi Gruplarına İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Karelerin ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	1,665	3	,555	1,603	,365
Gruplar içinde	204,680	392	,522		
Toplam	206,346	395			

Çalışmanın dördüncü hipotezi “İş deneyimi değişkenine göre grupların fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını” belirlemeye yöneliktir. Analiz öncesinde tek yönlü varyans analizinin önkoşulları test edilmiş ve karşılandığı görülmüştür. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, iş deneyimi gruplarının fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p = 0,029$) görülmüştür. Böylece alternatif hipotez kabul edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Post Hoc testi sonucunda 0-5 yıllık iş deneyimine sahip tüketicilerin fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanlarının ($M= 3,15$) diğer gruplardan yüksek olduğu belirlenmiştir.

459

Tablo 7. İş Deneyimi Gruplarına İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Karelerin ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	5,595	4	1,399	2,725	,029
Gruplar içinde	200,750	391	,513		
Toplam	206,346	395			

Çalışmanın beşinci hipotezi “Statü değişkenine göre grupların yüksek kalite odaklı tüketici karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını” belirlemeye yöneliktir. Analiz öncesinde t testinin önkoşulları test edilmiş ve karşılandığı görülmüştür. T testi analizi sonucunda grupların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($t_{0,005:394} = 4,39$) görülmüş ve H_5 kabul edilmiştir. Buna göre, yöneticilerin ortalama puanlarının ($M= 3,80$) yönetici olmayanlardan ($M= 3,42$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Statü Gruplarına İlişkin t Testi Sonuçları

Grup	N	Ortalama	Standart	t	df	p
			Sapma			
Yönetici	103	2,84	0,67	3,18	394	0,001
Yönetici Olmayan	293	3,10	0,73			

Çalışmanın altıncı hipotezi “Yaş değişkenine göre grupların yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını” belirlemeye yöneliktir. Analiz öncesinde tek yönlü varyans analizinin önkoşulları test edilmiş ve karşılandığı görülmüştür. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, yaş gruplarının yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p= 0,000$) görülmüştür. Böylece alternatif hipotez kabul edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Post Hoc testi sonucunda 40-49 yaş grubunda yer alan tüketicilerin yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanlarının ($M= 3,75$) diğer gruplardan yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Yaş Gruplarına İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Karelerin ortalaması	F	Anamlılık
Gruplar arasında	16,538	3	5,513	9,971	,000
Gruplar içinde	216,734	392	,553		
Toplam	233,272	395			

Çalışmanın yedinci hipotezi “Öğrenim düzeyi değişkenine göre grupların yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını” belirlemeye yöneliktir. Analiz öncesinde tek yönlü varyans analizinin önkoşulları test edilmiş ve karşılandığı görülmüştür. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, öğrenim gruplarının fiyat odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ($p= 0,204$) görülmüştür. Bu nedenle alternatif hipotez reddedilerek H_0 kabul edilmiştir. Grupların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

Tablo 10. Öğrenim Düzeyi Gruplarına İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Karelerin ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	2,718	3	,906	1,540	,204
Gruplar içinde	230,554	392	,588		
Toplam	233,272	395			

Çalışmanın sekizinci hipotezi “İş deneyimi değişkenine göre grupların yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını” belirlemeye yöneliktir. Analiz öncesinde tek yönlü varyans analizinin önkoşulları test edilmiş ve karşılandığı görülmüştür. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, iş deneyimi gruplarının yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p= 0,000$) görülmüştür. Böylece alternatif hipotez kabul edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Post Hoc testi sonucunda 16-20 yıllık iş deneyimine sahip tüketicilerin yüksek kalite odaklı karar verme tarzı ortalama puanlarının ($M= 3,90$) diğer gruplardan yüksek olduğu belirlenmiştir.

461

Tablo 11. İş Deneyimi Gruplarına İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Karelerin ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	18,945	4	4,736	8,640	,000
Gruplar içinde	214,328	391	,548		
Toplam	233,272	395			

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzlarının tüketicilerin bazı demografik özelliklerine göre (statü, yaş, öğrenim düzeyi ve iş deneyimi) farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzları ile öğrenim durumu değişkeni dışındaki demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve grupların ortalama

puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yönetici statüsüne sahip olmayan, 18-29 yaş grubunda yer alan ve 0-5 yıllık iş deneyimine sahip tüketicilerin fiyat odaklı karar verme tarzı puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular iş hayatına yeni başlayan ve yeterli maddi birikime sahip olmayan tüketicilerin satınalma durumu ile karşılaştıklarında daha çok fiyat odaklı yaklaşım sergileyebilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırmacılar tarafından fiyat odaklı karar verme tarzı ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin ele alındığı bazı çalışmalarda farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Araştırma bulgularının aksine Potgieter ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada yaş değişkeni ile fiyat odaklı karar verme tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Potgieter, Wiese, & Strasheim, 2013: 22). Yeniçeri ve Özbezek tarafından yapılan çalışmada fiyat odaklı karar verme tarzı ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (Yeniçeri & Özbezek, 2019: 2293). Pir ve Yılmaz'ın çalışmasında da, benzer bir sonuç elde edilmiştir (Pir & Yılmaz, 2020: 62-63). Diğer bir araştırmada ise, fiyat odaklı karar verme tarzı ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve lise düzeyinde öğrenim derecesine sahip olan tüketicilerin fiyat odaklı karar verme tarzı puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Potgieter, Wiese, & Strasheim, 2013: 23).

Çalışmada demografik değişkenlerden statü, yaş ve iş deneyimi ile yüksek kalite odaklı karar verme tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve grupların ortalama puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Yönetici statüsüne sahip, 40-49 yaş grubunda yer alan ve 16-20 yıllık iş deneyimine sahip tüketicilerin yüksek kalite odaklı karar verme tarzı puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular bize gelir düzeyi ile birikimin önemini düşündürmektedir. Gelir düzeyi yüksek ve birikim sahibi olan tüketiciler satınalma ihtiyacı hissettiklerinde kaliteli mal veya hizmetleri tercih edebilirler. Yücel'in çalışmasında yaş gruplarının yüksek kalite odaklı karar verme tarzı puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve 55-64 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalama puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmüştür (Yücel, 2017: 61). Bazı araştırmalarda ise, yaş değişkeni ile yüksek kalite odaklı karar verme tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır (Pir & Yılmaz, 2020: 60; Deveci & Karayılan, 2020: 2315; Potgieter, Wiese, & Strasheim, 2013: 22).

Öğrenim düzeyi değişkeni ile yüksek kalite odaklı karar verme tarzı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen bu sonuç bazı araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir (Potgieter, Wiese, & Strasheim, 2013: 23; Yeniçeri & Özbezek, 2019: 2293; Deveci & Karayılan, 2020: 2315). Pir ve Yılmaz'ın çalışmasında ise, öğrenim düzeyi değişkeni ile yüksek kalite odaklı karar verme tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve önlisans mezunu olan katılımcıların ortalama puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Pir & Yılmaz, 2020: 62-63).

Araştırma sonuçları ve diğer çalışmalardaki bulgular göz önünde bulundurulduğunda işletme yöneticilerinin tüketici karar verme tarzları ve bu tarzlar üzerinde etkili olan faktörleri doğru bir şekilde analiz etmelerinin işletmeler için isabetli strateji oluşturulması, konumlandırma ve uygun pazarlama karmasının belirlenmesi noktasında yararlı olacağını göstermektedir. Diğer taraftan, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için hedef kitleye özgü ürün çeşitliliğinin sağlanması, tüketici beklentilerinin karşılanması, doğru fiyatlandırma, kaliteden ödün verilmemesi ve etik yaklaşım sergilenmesi büyük önem taşımaktadır.

5.1. Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmanın bulguları fiyat ve yüksek kalite odaklı karar verme tarzları ile öğrenim düzeyi dışındaki demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve grupların ortalama puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Çalışmada önemli bulgular tespit edilmesine karşın, araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır ve sonuçların bu çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmada anket yöntemine başvurulduğu için sonuçların değerlendirilmesi noktasında anket yönteminin sınırlılıklarının dikkate alınması gerekmektedir. Araştırma bulguları sigortacılık sektöründe görev yapan 396 çalışanın görüşleri ile sınırlıdır. Diğer bir sınırlılık ise, araştırma kapsamının İstanbul'da görev yapan sigorta çalışanlarından oluşmasıdır. Örneklem geniş tutularak diğer sektörler ve işletmelerde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alavi, S. A., Rezaei, S., Valaei, N., Wan, K., & Wan, I. (2016). Examining shopping mall consumer decision-making styles, satisfaction and purchase intention. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26(3), 272-303.
- Anič, I.-D., Suleska, A.-C., & Rajh, E. (2010). Decision-making styles of young-adult consumers in the Republic of Macedonia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 23(4), 102-113.
- Bae, S., & Miller, J. (2009). Consumer decision-making styles for sport apparel: Gender comparisons between college consumers. *Journal of Research*, 4(1), 40-45.
- Bayraktaroglu, F., & Çakır, H. (2016). Tüketicilerin online alışverişlerine ilişkin karar alma tarzlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 266-284.
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 1-13.
- Darden, W. R., & Ashton, D. (1974). Psychographic profiles of patronage preference groups. *Journal of Retailing*, 50(4), 99-112.
- Deveci, S. E., & Karayılan, D. (2020). Tüketici tarzları envanterinin demografik özellikler açısından incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(58), 2308-2318.
- Dursun, İ., Almaçık, Ü., & Kabadayı, E. T. (2013). Tüketici karar verme tarzları ölçeği: Yapısı ve boyutları. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 293-304.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education* (s. 82-88). Columbus: The Ohio State University.
- Lastovicka, J. L. (1982). On the validation of lifestyle traits: A review and illustration. *Journal of Marketing Research*, 19, 126-138.
- Leo, C., Bennett, R., & Härtel, C. E. (2005). Cross-cultural differences in consumer decision-making styles. *Cross Cultural Management*, 12(3), 32-62.
- Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., & Netemeyer, R. G. (1993). Price perceptions and consumer shopping behavior: A field study. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 234-245.
- Lyonski, S., Durvasula, S., & Zotos, Y. (1996). Consumer decision making styles: A multi-country investigation. *European Journal of Marketing*, 30(12), 10-21.
- Maggioni, I., Sands, S., Kachouie, R., & Tsarenko, Y. (2019). Shopping for well-being: The role of consumer decision-making styles. *Journal of Business Research*, 105, 21-32.
- Moschis, G. P. (1976). Shopping orientations and consumer uses of information. *Journal of Retailing*, 52(2), 61-70.
- Pavlič, I., & Vukić, M. (2019). Decision-making styles of generation Z consumers in Croatia. *Ekonomika misao i praksa*, 1, 79-95.
- Pir, E. Ö., & Yılmaz, F. (2020). Investigation of the relationship between demographic variables and consumers' decision making styles. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 52-67.
- Potgieter, D., Wiese, M., & Strasheim, A. (2013). Demographic differences in adult consumers' decision-making styles in Tshwane, South Africa. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, 41, 11-27.

- Rezaei, S. (2015). Segmenting consumer decision-making styles (CDMS) toward marketing practice: A partial least squares (PLS) path modeling approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 1-15.
- Rihn, A., Khachatryan, H., & Wei, X. (2018). Assessing purchase patterns of price conscious consumers. *Horticulturae*, 4(3), 1-16.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sharma, V. M., & Klein, A. (2016). Intention-to-participate in online group buying and consumer decision-making styles. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 7(3), 245-271.
- Shirai, M. (2015). Impact of "high quality, low price" appeal on consumer evaluations. *Journal of Promotion Management*, 21, 776-797.
- Sproles, E. K., & Sproles, G. B. (1990). Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles. *The Journal of Consumer Affairs*, 24(1), 134-147.
- Sproles, G. B., & Kendall, E. L. (1986). A methodology for profiling consumers' decision-making styles. *The Journal of Consumer Affairs*, 20(2), 267-279.
- Stephenson, P. R., & Willet, R. P. (1969). Analysis of consumers' retail patronage strategies. P. R. McDonald içinde, *Marketing involvement in society and the economy* (s. 316-322). Chicago: American Marketing Association.
- Walsh, G., Hennig-Thurau, T., Wayne-Mitchell, V., & Wiedmann, K.-P. (2001). Consumers' decision-making style as a basis for market segmentation. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(2), 117-131.
- Wells, W. D. (1974). *Life style and psychographics*. Chicago: American Marketing Association.
- Yasin, B. (2009). The role of gender on Turkish consumers' decision-making styles. S. Samu, R. Vaidyanathan, & D. Chakravarti içinde, *Asia-Pacific Advances in Consumer Research* (Cilt 8, s. 301-308). Duluth, Minnesota: Association for Consumer Research.
- Yaşar, O., & Sundu, M. (2017). Karar verme stili ile düşünme stili ilişkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 183-194.
- Yeniçeri, T., & Özbezek, B. D. (2019). Tüketici karar verme tarzları: Suriyeli sığınmacılar üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2282-2298.
- Yücel, E. K. (2017). Demografik özelliklerin satın alma karar tarzları üzerine etkisi: Beyaz eşya ürünleri üzerine bir uygulama. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 53-68.

THE LONG-RUN RELATIONSHIP BETWEEN AIRLINE TRANSPORT,
EXPORT VOLUME AND ECONOMIC GROWTH: EVIDENCE FROM USA

Funda YAĞAR EĞİLMEZ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 2/10/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 30/11/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ABSTRACT

Keywords

Economic Growth,
Airline Transport,
Export Volume,
Co-integration Test

The major goal of this manuscript is to determine the overtime changes in series and to examine the long-run stable linkage among air transportation, export volume and economic growth (GPD) for USA from 1980 to 2017 as annual data by using Johansen co-integration test, VAR analysis, variance de-composition and impulse response. Stationary tests of entire variable indicate that air transportation, export volume and economic growth are stationary at the first differences $I(1)$ which are determined through ADF unit root test. According to empirical results of this manuscript, Johansen co-integration test determine the long-term stable relationship among air transportation, export volume and economic growth (GPD). On the other hand, according to the findings of multivariate regression analysis of three variables at Table 5, the impact of export capacity have considerably important on economic growth which is coincide with variance de-composition analysis at Table 4. The findings of this study suggest that appropriate policy should be applied to increase trade volume, air transportation including civil aviation and air freighter would boost considerably the economic growth (GDP) of USA. The government should exercise influence over imports of goods and services in order to provide the maximum benefit from trade in terms of increasing the export volume. In this context, the government should apply import restrictions through legislative regulations.

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI, İHRACAT HACMI VE EKONOMİK BÜYÜME ARASINDAKİ
UZUN-VADELİ İLİŞKİ: ABD'DEN KANITLAR

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Ekonomik Büyüme
Havayolu Taşımacılığı
İhracat Hacmi
Eş-bütünleşme Testi

Bu yazının temel amacı, yıllık veriler halinde 1980'den 2017 dönemine kadar ABD için hava taşımacılığı, ihracat hacmi ve ekonomik büyüme (GPD) arasındaki uzun dönemli istikrarlı ilişkiyi, Johansen eş-bütünleşme, VAR, etki-tepki ve varyans ayrıştırması analizlerini kullanarak incelemektir. Tüm değişkenlerin ADF birim kök testi neticesinde birinci dereceden farklarının alındığı $I(1)$ düzeyinde durağanlaştığı görülmüştür. Bu makalenin Johansen eş-bütünleşme testi uygulanarak elde edilmiş olan ampirik sonuçlarına göre, hava taşımacılığı, ihracat hacmi ve ekonomik büyüme (GPD) arasında uzun vadeli istikrarlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, Tablo 5'teki üç değişkenin çoklu regresyon analizi bulgularına göre, ihracat kapasitesinin ekonomik büyüme üzerindeki etkisi oldukça anlamlıdır ve Tablo 4'teki varyans ayrıştırması analizi ile örtüşmektedir. Bu çalışmanın bulguları, ticaret hacmini arttırmak için uygun politikaların uygulanması gerektiği, sivil havacılık ve hava kargo uçağı dahil hava taşımacılığının ABD'nin ekonomik büyümesini (GSYİH) önemli ölçüde tetikleyeceğini ortaya koymaktadır. İhracat hacminin arttırılması konusunda ticaretten maksimum fayda sağlamak için devlet mal ve hizmet ithalatı üzerinde etkili olmalıdır. Bu bağlamda, hükümet yasal düzenlemeler yoluyla ithalat kısıtlamaları uygulamalıdır.

Citation: Yağar-Eğilmez, F. (2020), The Long-Run Relationship between Airline Transport, Export Volume and Economic Growth: Evidence from USA, ARHUSS, (2020), 3(2): 466-482.

¹ Dr., Beykent Üniversitesi, fundayagar@gmail.com

1. INTRODUCTION

Airline, which is indispensable for the world economy although the transportation sector is interrupted from time to time due to economic crises, epidemics and terrorist events, it continues to grow in the long-term. Factors such as the increase in world trade volume, economic growth, development in the tourism sector, increasing city population, globalization, and the opportunity of a faster and more comfortable travel by air transport are the main factors that support the growth of the sector in the world. Nowadays, economic plans and projects manage the transportation, investments, trade activities and logistics channels which are indispensable consequence of expedited globalization process and natural impacts of the growth on lots of economies. In this sense, high demand in the global logistics market enhances economic growth and speeding up the globalization process day by day. Transportation channels for freight and civil aviation have been developed in the 20. Century in consequence of the developments in terms of technology but, notably development process entered a new phase since World War II. Besides, air transportation has been developed since Chicago Convention through higher passenger and freight volumes which have been shaping air transportation in the international arena but it was also a key start point how to manage the complicated aspect of the global economies. Therefore, the developed economies do not only act in the local markets but integration of those economies has linked strictly to each other via transport channels and mostly the transportation had a key role with the liberalization which has pervasive influences among countries during globalization period as well. The one of the most significant key issue is connected to the contradictory effect of air transport on the economic influence of passenger capacity and socio-economic impacts at domestic and global level. The major goal of this manuscript is to reveal the effect of export volume and air transport on the sustainable development of the region in terms of economic affairs. In this context, the following tasks have been determined: to follow the course of development of the aviation market, to review the literature regarding the air transport, economic growth and export volume, to examine the effect of passenger flow, freight capacity and export volume on the economic growth from 1980 to 2017 by implementing several econometrical models involving ADF unit root test, co-integration test, VAR analysis, variance de-composition test and impulse

response analysis for USA in methodology part. Finally in conclusion part, the results of empirical analysis and findings are interpreted in conclusion part by providing some evidence.

2. LITERATURE REVIEW

A significant body of academic literature has examined various features of the effect of civil aviation on economic growth. For instance, recent works relating to the effects of air transport and infrastructure (e.g. Fu, Oum, and Zhang (2010); Kalayci and Koksall (2015); Kalayci and Yazici (2016); Baker and Merkert, Kamruzzaman (2015); Brida, Rodríguez-Collazo, Lanzilotta and Rodríguez-Brindis (2016); Coppio, Caetano, Alves, Cividanés and de Lima (2017); Profillidis and Botzoris (2015); Yao and Yang (2012)) have recommended that the existence of air transport is crucial to domestic economic development, the enhancement of social interests and employment growth.

Zhang and Graham (2020) state that developed domestic endowment influenced by the operation of logistics could generate so many economic impacts: Much more investments, developed sectors, better economic growth, more production capacity and further effect the interaction of both short-term and long-term positive influence at the macroeconomic level. In this sense, congener results have been confirmed by several works on the economic effects of other transport types, including those of aviation activities. Allroggen & Malina (2014) use panel data analysis considering the variables as civil aviation, economic growth, labour force, capital stock, production costs, and aircraft movements. According to their findings there is a significant contribution of air transport to regional economic development in Germany. Baker, Merkert and Kamruzzaman (2015) analyze the considerable impact of domestic civil aviation on GDP and they discuss the short-run and long-run nexus among domestic civil aviation and GDP in Australia from 1985-86 to 2010-2011. Their findings reveal that the domestic civil aviation influences regional economic growth. Baltaci, Sekmen, and Akbulut (2015) investigate the relationship between active airports and its traffic frequency in terms of the impact on macroeconomic variables. In this work, two stage least square is used through panel data for 26 sub-regions at NUTS 2 level in Turkey from 2004 to 2011. The findings of this paper indicate that increasing in volume of airports and its traffic capacity has a substantial impact on regional economic development in Turkey. Brida, Rodríguez-Collazo, Lanzilotta and Rodríguez-Brindis (2016) discuss about the long-term linkage GDP and civil aviation

in Mexico, and find that there is two-sided causality among the relevant variables. In addition, Granger causality test indicates the positive and substantial effect of gross capital formation and telecommunication infrastructure on GDP for all individual economies. The same effect is obtained for the two sub-groups as well. Brida, Bukstein and Zapata-Aguirre (2016) implement time series analysis from 1970 to 2012 to investigate the nexus among civil aviation and GDP by using co-integration and Granger causality test. Their findings confirmed the existence of co-integrated relationship among the civil aviation and GDP. Chi and Baek (2013) concentrate more on the substantial data for civil aviation capacity for the USA air transport sector. In this context, the paper determines that both freight capacity and aggregate passengers tend to increase with economic growth. Besides, they reveal the long-term influences of GDP and market shocks on freight capacity and aggregate passengers. The findings of ARDL model indicate positive impact of freight capacity and aggregate passengers on GDP in the long-term. Coppio, Caetano, Alves, Cividanes and de Lima (2017) state that relationship among civil aviation and GDP is very significant. For this reason, the target of their work is to clarify the effect of economic growth and Inflation on civil aviation which implemented linear regression in between 2013 and 2015 involving seven air centers in Brazil. Findings reveal that there is a substantial effect of economic growth and Inflation on civil aviation. Hakim and Merkert (2016) investigate causal linkage among air transport and GDP for South Asia. Their findings demonstrate long-term one way causality running from economic growth to civil aviation. Country specific Time Series Cross Section tests verify their findings. They examine the causal linkage among civil aviation and GDP in South Asia, implementing panel data of 1973-2014. The findings demonstrate the existence of long-run one-way Granger causality running from economic growth to civil aviation both of passenger activities and freight.

Jin, Wang and Liu (2004) use a longitudinal analysis of Chinese civil aviation patterns from 1980 to 1998. They empirically reveal that volume of civil aviation triggers economic growth and the civil aviation centroid from the point of passenger capacity was located in Hubei and migrated southeast, coincide with the general trend of economic centroid migration as coastal and south regions developed faster than other regions. The pioneering work regarding air transport-growth nexus is conducted by

Marazzo Scherre and Fernandes (2010) analyze the linkage among aviation demand and economic growth for Brazil. Passenger-kilometer is considered as a proxy of aviation demand and determined a long-term stable relationship among the variables implementing vector autoregressive model. The results demonstrate substantial positive causality from economic growth to civil aviation demand but relatively weaker causality other way around. Profillidis and Botzoris (2015) investigate correlation among civil aviation and GDP from the point of geographical orientation. Findings indicate a stable demand for air travel in future, as compared to the past three decades and demonstrating that economic growth empirically affects civil aviation. Yao and Yang (2012) demonstrate the linkage among air transport and regional economic growth of the regions for China from 1995 to 2006 annually. Panel data analysis method is implemented in the work where production function approach is considered. As a result of the work, air transport is positively correlated with economic growth. Erdem, Tsiotas and Cubukcu (2019) investigate the dynamics impact of air transport network on regional and urban development. According to their results, the effect of cargo transportation is relatively more than civil aviation on economic growth. Kalayci and Yanginlar (2016) investigate the impact of air transport on economic growth from 1974 to 2014 by using multiple linear regression (MLR), Johansen co-integration test. They find that there is a long-run relationship between economic growth, FDI and air transportation. The results are consistent with this paper's findings.

There is lack of study regarding the relationship air transport, export volume and economic growth which is involved in this study. However, those variables are taken into account separately in academic literature. The thing that makes this study different is that these three variables (air transport, export volume and economic growth) are used together. Cahyadin and Sarmidi find out the long-run relationship between export volume labour force, external debt and economic growth by using ARDL model from 1980-2016. According to their results, the CUSUM findings verify that ARDL estimation technique for both Indonesia and Malaysia are remained constant. The government should encourage the domestic sector to synergize their policy formulation in achieving their economic growth target in the short-term. Industries play a crucial role in managing FDI exactly and promote increased productivity and market capacity. Fu, Supriyadi, and Wang (2018) demonstrate that China's OFDI in Indonesia was examined

to be characterized by fluctuations in investment volume and amount of projects were locationally scattered. The evolution of China's OFDI in Indonesia was determined to be characterized by specific patterns, including "west higher than the east, and south higher than the north" patterns. Finally, the direction of the investment gravity center was found to be obviously distinct throughout different terms. Gherghina, Simionescu and Hudea (2019) indicate that the level of export volume and FDI generated by changes associated with its level of economic growth. Besides, foreign direct investment outflows have a very low level in undeveloped countries due to less production and its lack of essential factors. Gokmenoglu, Kirikkaleli and Eren (2019) underlined that the causal linkage among economic risk, export volume and foreign direct investment inflows in terms of Turkey from 2005Q1 to 2015Q2 by using Toda-Yamamoto test. According to their results, economic risk does not Granger cause FDI inflow, recommending that changes in the economic risk environment of Turkey lead to changes in FDI inflow. These results indicate the significance of economic risk in predicting the FDI inflows for Turkey. The Toda-Yamamoto causality test verifies the one-way causality which acts from economic risk to FDI at the 5% level of significance. At this point, it is significant to demonstrate that both Toda-Yamamoto and Granger causality tests are considered not to have structural breaks between the series by the presupposition that the intercept parameters are stable in the long run. Hee and Lee (2018) reveal that export volume in terms of export-based trade could increase current account surplus of an economy which will influence the economic growth. Furthermore, export stimulates an economic growth for less developed economy whilst high volume of import potentially influences current account deficit. Jenkins and Katircioglu (2010) implement the bounds test to Granger causality and co-integration tests to examine the linkage among international trade, economic growth and financial development in Cyprus. They determine that money supply and export volume are stimulated by growth in the long-term; however, they do not specify any long-term equilibrium linkage among international trade and financial development except the linkage among money supply and export volume in the case of Cyprus. In addition, the findings of Jenkins and Katircioglu (2010) do not suggest any direction of causality among international trade and financial development in Cyprus. Katircioglu, Kahyalar and Benar (2007) also examine the linkage among international trade, GDP and financial development in India. They find that long-term equilibrium linkage appear among relevant variables. Their further findings from causality tests demonstrate that (1)

financial development is stimulated by export volume while imports are stimulated by money supply, (2) GDP in India stimulates a growth in international trade and (3) there is feedback linkage among economic growth and financial development in terms of India. Katircioglu (2009) use the bounds test for Granger causality and co-integration tests to examine the long-term equilibrium linkage among trade, tourism and real income growth and the direction of causality between themselves in terms of Cyprus by using annual data from 1960 to 2005. The findings of the work ascertain that trade volume, economic growth and tourism activities are co-integrated; thus, a long-term equilibrium linkage can be inferred among these three variables. In addition, the Granger causality test findings reveal that real income growth triggers growth in international trade including exports & imports and international tourist arrivals to the Cyprus.

Katircioglu (2009) determines a one-way causality running from trade capacity to tourism activities. In addition, Katircioglu (2010) examines the connection among trade volume and GDP of Northern Cyprus. According to results of this study, Northern Cyprus has export oriented development but its GDP is not influenced by its import volume. Katircioglu (2012) empirically finds that financial development and international trade are significant parts of development strategy of economies to stimulate growth and reduce poverty. Mahadika, Kalayci and Altun (2017) implement multivariate regression analysis and Johansen co-integration test from 1981 to 2013. They determine the long-term linkage export volume, GDP and FDI of Indonesia. The effects of Indonesian export volume and FDI on Indonesian economic growth are considered in their work. They find that FDI and export volume have crucial impact on GDP of Indonesia. Besides, according to co-integration test, there is a long-term linkage among GDP, export volume and FDI of Indonesia. Tabash and Khan (2018) verify the existence of long-run and short-run nexus among export volume and GDP in UAE from 1990 to 2015. They express that oil price shocks and export volume have a large effect on economic growth in the emerging economy such as UAE as well. Tampubolon and Nababan (2019) examine the connection among export volume, FDI and economic growth in North Sumatra, Indonesia. According to their results foreign direct investment and export volume and there is no crucial impact on GDP. In addition, economic growth has an important impact on export volume. Zaimsyah and Herianingrum (2019)

examine the relationship between export volume, FDI and Economic Growth by implementing panel data analysis from 2009 to 2017 for 10 countries. According to their findings export volume and FDI simultaneously and positively has a considerable impact on GDP in the OIC countries. Zand, Mirzaie, Mehrabi and Nabieian (2019) elaborate the economic growth and development in terms of agricultural sector. They also state that closed impact of the aforementioned scenarios on the industries, services, and commerce were more than the agricultural sector itself and its sub-sectors, demonstrating a considerable relationship among these sectors and the agricultural sector and its sub-sectors. Finally, Kalayci and Özden (2020) investigate the connection among GDP, international trade and financial development for South Korea from 1977 to 2018 by using ARDL bound test and FMOLS, DOLS, CCR. According to their empirical findings there is a long-term stable relationship between economic growth, domestic credit to private sector and the total of exports and imports of products and services.

3. METHODOLOGY AND DATA ANALYSIS

The linkage among air transportation, export volume and economic growth (GPD) were examined through Johansen co-integration test, variance de-composition test and impulse response analysis for USA. In this sense, the number of passengers and volume of freight carried by air were used as indicators of air transport while GDP was considered as an indicator of economic growth in the analysis of the work. Data is obtained from World Bank's database (2020) for the work in between 1980 to 2017.

ADF test, lag values of the series are regressing the lag difference. Test equation is defined in below (1):

$$\Delta Y_t = \beta_0 + \beta_{1t} + \delta Y_t + a_1 \sum_{i=1}^m \Delta Y_{t-1} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

According to equation (1), Y_t represents the first difference of the series being tested; t is the trend series, δY_{t-1} is the difference term, ε_t is the error term which is stationary.

Table 1. ADF Unit Root Test of Air Transport, Export Volume and GDP for USA at I(0)

Null Hypothesis: AIR_TRANS has a unit root, Exogenous: Constant		
	t-Stat	Prob.*
ADF test statistic	-0.538907	0.8720
Critical values: 1% level	-3.621023	
5% level	-2.943427	
10% level	-2.610263	
Null Hypothesis: EXPORT_VOLUME has a unit root, Exogenous: Constant		
	t-Stat	Prob.*
ADF test statistic	2.941322	1.0000
Critical values: 1% level	-3.689194	
5% level	-2.971853	
10% level	-2.625121	
Null Hypothesis: GDP has a unit root, Exogenous: Constant		
	t-Stat	Prob.*
ADF test statistic	2.009911	0.9998
Critical values: 1% level	-3.626784	
5% level	-2.945842	
10% level	-2.611531	

In order to implement Johansen co-integration test, entire series should be stationary at I(0). However, after implementing ADF test, the p-value of entire series including air transportation, export volume and economic growth are more than 0.05 for both USA and China which are non-stationary at I(0) (see Table 1). After taking first difference of entire series, variables of air transportation, export volume and economic growth become stationary according to ADF test which obtained the p-value as less than 0.05 (See Table 2). The ADF augmented dickey fuller unit root test (which has determined as Akaike Information Criterion [AIC]) is implemented to air transportation, export volume and economic growth (GPD) variables to test for stability. In this context, the maximum lag length is selected to be 2 as per Serena and Perron's (2001) suggestions. There is no autocorrelation and heteroscedasticity problem in the lag-interval.

Table 2. ADF Unit Root Test of Air Transport, Export Volume and GDP for USA at I(1)

Null Hypothesis: AIR_TRANS1 has a unit root, Exogenous: Constant		
	t-Stat	Prob.*
ADF test statistic	-4.883478	0.0003
Critical values: 1% level	-3.626784	
5% level	-2.945842	
10% level	-2.611531	
Null Hypothesis: EXPORT_VOLUME1 has a unit root, Exogenous: Constant		
	t-Stat	Prob.*
ADF test statistic	-6.737226	0.0000
Critical values: 1% level	-3.626784	
5% level	-2.945842	
10% level	-2.611531	
Null Hypothesis: GDP1 has a unit root, Exogenous: Constant		
	t-Stat	Prob.*
ADF test statistic	-3.162021	0.0308
Critical values: 1% level	-3.626784	
5% level	-2.945842	
10% level	-2.611531	

Johansen co-integration equation is indicated as econometric symbols, where the determinants of long-term economic growth, air transport and export volume are investigated in equation which is developed by (Sürekçi Yamaçlı, 2016) (2) below:

$$\begin{aligned}
 Dx_t &= - \sum_{i=1}^{p-1} \pi_i Dx_{t-i} + \pi x_{t-i} + c + t + dQ + \varepsilon_{it} \\
 \pi_i &= \left(I_N + \sum_{j=1}^i A_j \right), \pi \\
 &= - \left(I_N + \sum_{j=1}^i A_j \right) \quad (2)
 \end{aligned}$$

Table 3. Johansen Co-Integration Test for USA from 1980 to 2017

Sample: 1983 2017				
Observations: 35 after adjustments				
Trend assumption - Linear deterministic trend				
Series: AIR_TRANS1 EXPORT_VOLUME1 GDP1				
UCR Test				
Hypothesize				
d		Trace	0.05	
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Crit Val	Prob.**
r=0 *	0.504195	41.44763	29.79707	0.0015
r=1, r≥1 *	0.309056	16.89256	15.49471	0.0306
r=2, r≥2 *	0.106803	3.953176	3.841466	0.0468
Trace test indicates 3 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level				

According to empirical results of co-integration test for USA from 1980 to 2017, there is a long-run stable relationship between air transportation, export volume and GDP. The p-values of all variables are less than 0.05 which indicates that it is considerably significant (see Table 3). Annual data is obtained from Woldbank's official website in order to make parametric test.

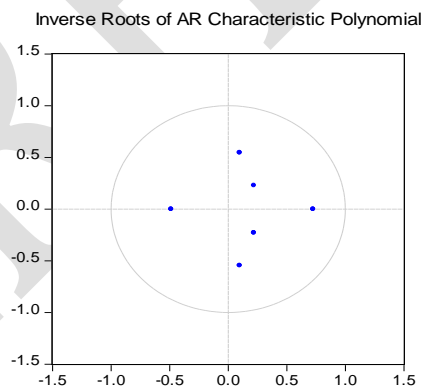


Figure 1. Var Analysis for USA

Table 4. Variance De-Composition of USA

Period	AIR_TRANS1	EXPORT_VOLUME1	GDP1
1	20.85992	37.79305	41.34703
2	22.03525	21.97218	55.99257
3	19.85734	21.77567	58.36699
4	19.36948	22.07640	58.55412
5	19.28286	21.86567	58.85147
6	19.30583	21.65008	59.04409
7	19.22285	21.58275	59.19439
8	19.17822	21.57090	59.25088
9	19.16185	21.55806	59.28010
10	19.15564	21.54795	59.29641

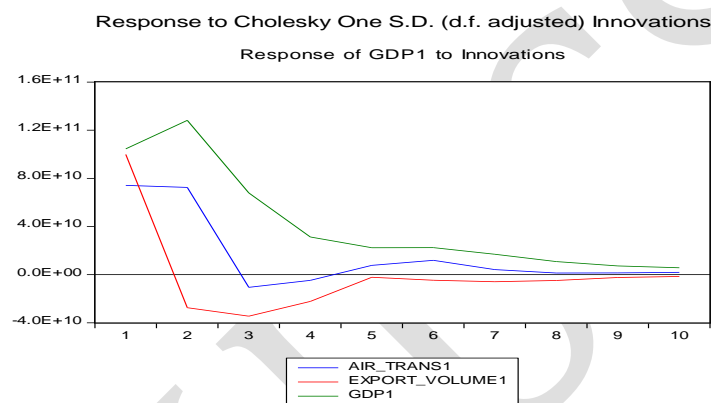


Figure 2. Impulse Response Analysis of USA

In this paper the VAR analysis is implemented to make appropriate test for the trend of three relevant variables. The trade volume, air transport and economic growth are selected as endogenous variables, lag order starts from lag 1 to the end of lag 2, which demonstrates the VAR. Besides, after using inverse roots of characteristic polynomial, entire the features of root mean falls among the ring width. In this sense, the model is a stationary VAR at Figure 1, which allows for implementing the impulse response analysis and variance decomposition test. After that period, impulse response model is used to examine the tenor of the connections among signified variables. The findings indicate that the influence of export volume is comparatively more than air transport on economic growth (See Table 4 and Figure 2). The findings are consistent with the multivariate regression analysis below (See Table 5). The findings of impulse response are consistent with the variance decomposition analysis (See Figure. 2 and Table 5).

Table 5. The Results of Multivariate Regression for USA (1980-2017)

Dependent Variable: GDP				
Sample: 1980 2017				
Observations: 38				
Variable	Coef	Std Er	t-Stat	Probability
AIR_TRANS	0.581400	0.233864	2.486055	0.0182
EXPORT_VOLUME	0.742794	0.167647	4.430698	0.0001
C	14.84818	3.989243	3.722054	0.0007
AR(1)	0.593780	0.129870	4.572110	0.0001
SIGMASQ	0.002017	0.000477	4.230628	0.0002
R-squ	0.953533	MD Var		29.79308
Adj R-squared	0.942749	S.D. dpd Var		0.565956
S.E. of reg	0.048194	Ai criter		-3.093662
Ssr	0.076646	Schw criter		-2.878191
Log-likelihd	63.77959	H-Q criter.		-3.016999
F-stat	1267.393	D-W stat		1.743989
Prob(F-statistic)	0.000000	@trend		0.5986

$$LN(GDP)t = \beta_0 + \beta_1LN(Air_Trans) + \beta_2LN(Export_Volume) t + ut \quad (3)$$

According to the findings of multivariate regression analysis of three variables at Table 5, the impact of export volume have considerably important on economic growth which is consistent with variance de-composition analysis at Table 4. Furthermore, there is no autocorrelation issue because according to Figure 3 residuals are distributed randomly. Logarithm was applied for the variables in order to control the variance explosion and expressed as equation (2) above. The sample size is specified as 38 which is more than 30 to arrange whole series as a parametric test. Economic growth (GDP) is selected as dependent variable and export volume and air transportation are employed as the independent variable. In order to answer the research questions regarding both their long-term linkage and effects of the independent variables (air transportation and export volume) on economic growth (GDP), the multivariate regression and co-integration tests are performed attentively.

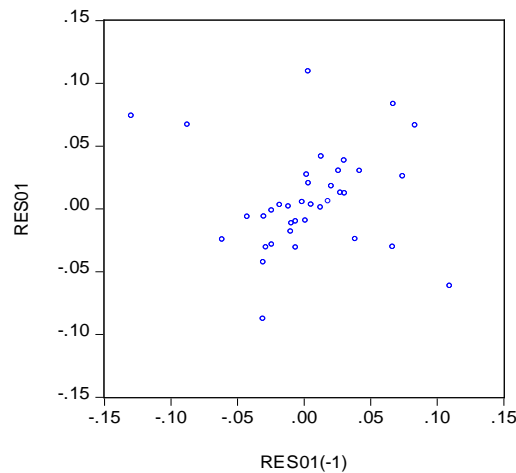


Figure 3. Resid Graph of USA

Moreover, multivariate model is applied from 1980 to 2017 for USA to find the impact of air transportation and export volume on economic growth. AR(1) is applied to multivariate regression to determine that there is an autocorrelation problem or not. According to result of AR(1), it is less than 0.05 and residuals are distributed randomly which indicated that there is no autocorrelation problem (See Figure 3). Air transport and export volume are determined as independent variable to obtain the impact on GDP and the results show that there is substantial impact on USA's economic growth which is founded as 0.0182 and 0.0001. Besides, the code of @trend is added to the multivariate regression to obtain that there is spurious regression or not. The finding of the @trend is more than 0.05 which indicates that there is no spurious linkage between air transport, export volume and economic growth (See Table 5).

5. CONCLUSION

The aim of this paper is to determine the overtime changes in series and to show the long-term connection among air transportation, export volume and economic growth for USA from 1980 to 2017 (annual data) by using Johansen co-integration test, VAR analysis, variance de-composition and impulse response. Stationary tests of entire variable indicate that air transportation, export volume and economic growth are stationary at the first differences I(1) which are performed through ADF unit root test. According to empirical results of this manuscript, Johansen co-integration test determine the long-term stable linkage among air transportation, export volume and economic growth (GPD). On the other hand, according to the findings of multivariate

regression of three variables at Table 5, the impact of export capacity have considerably important on economic growth which is coincide with variance de-composition analysis at Table 4.

Civil aviation and freight traffic is assumed as a very crucial element on selected countries' economic growth. Especially, there are considerably increases in air transportation in the developing economies. In this sense, the aim of this work is to examine the impact of airport activities in a domestic line on the GDP of USA. Findings are acquired after a detailed skim through academic works and its literature that civil aviation and freight traffic are crucial when taking economic activities decisions. Consequently, results are derived from econometrical model such as ADF unit root test, Johansen co-integration test, VAR analysis, variance de-composition test and impulse response analysis for USA. It is very important to state the general opinion that civil aviation is a crucial factor which positively influences the regions' economic growth (GDP). This finding is a significant indicator of economic growth notably in USA.

To sum up, in further studies the connection among air transport and economic growth will be analyzed with a case of new airports, including in Mexico, UAE and India. In addition, the results of this study suggest that appropriate policy should be applied to increase trade volume, air transportation including civil aviation and air freighter would boost considerably the economic growth (GDP) of USA. The government should exercise influence over imports of goods and services in order to provide the maximum benefit from trade in terms of increasing the export volume. In this context, the USA government should apply import restrictions through legislative regulations. The economic growth (GDP) allows government to invest in the public infrastructure which is critical to increase the welfare level and individual earnings in terms of purchasing power parity as well. If micro reflections of macroeconomic development are taken into account, the extension of social programs in terms of microfinance and lowering of interest rates on pre-departure loan schemes could ensure an important contribution to households' economic well-being. Majority of researches could attempt to incorporate other time-dependent covariates including FDI, export volume and civil aviation in the analysis by implementing the multivariate econometric model to reveal the long-term connection among variables.

REFERENCES

- Allroggen, F., & Malina, R. (2014). Do the regional growth effects of air transport differ among airports?. *Journal of Air Transport Management*, 37, 1-4.
- Baker, D., Merkert, R., & Kamruzzaman, M. (2015). Regional aviation and economic growth: cointegration and causality analysis in Australia. *Journal of Transport Geography*, 43, 140-150.
- Baltaci, N., Sekmen, O., & Akbulut, G. (2015). The relationship between air transport and economic growth in Turkey: Cross-regional panel data analysis approach. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), 89-100.
- Brida, J. G., Rodríguez-Collazo, S., Lanzilotta, B., & Rodríguez-Brindis, M. A. (2016). Testing linearity in the long-run re-relationship between economic growth and passenger air transport in Mexico. *International Journal of Transport Economics*, 43(4), 437-450.
- Brida, J. G., Bukstein, D., & Zapata-Aguirre, S. (2016). Dynamic relationship between air transport and economic growth in Italy: a time series analysis. *International Journal of Aviation Management*, 3(1), 52-67.
- Cahyadin, M., & Sarmidi, T. (2019). The Impact of Foreign Direct Investment, Labour Force, and External Debt on Economic Growth in Indonesia and Malaysia (Kesan Pelaburan Langsung Asing, Tenaga Kerja dan Hutang Luar Negara ke atas Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia dan Malaysia). *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 53(1), 171-185.
- Chi, J., & Baek, J. (2013). Dynamic relationship between air transport demand and economic growth in the United States: A new look. *Transport Policy*, 29, 257-260.
- Coppio, G. J. L., Caetano, M., Alves, C. J. P., Cividanes, L. D. S., & de Lima, M. G. (2017). Impacto da crise econômica brasileira no transporte aéreo no país: Uma análise da influência do PIB e da inflação. *Transportes*, 25(2), 53-63.
- Erdem, U., Tsiotas, D., & Cubukcu, K. M. (2019). Population Dynamics in Network Topology: The Case of Air Transport Network In Turkey. *Management Research and Practice*, 11(2), 5-20.
- Fu, X., Oum, T. H., & Zhang, A. (2010). Air Transport Liberalization and Its Impacts on Airline Competition and Air Passenger Traffic. *Transportation Journal*, 49(4), 24-41.
- Fu, Y., Supriyadi, A., & Wang, T. (2018). China's Outward FDI in Indonesia: Spatial Patterns and Determinants. *Sustainability*, 10(12), 1-20.
- Gherghina, Ş. C., Simionescu, L. N., & Hudea, O. S. (2019). Exploring Foreign Direct Investment–Economic Growth Nexus—Empirical Evidence from Central and Eastern European Countries. *Sustainability*, 11(19), 1-33.
- Gokmenoglu, K., Kirikkaleli, D., & Eren, B. M. (2019). Time and frequency domain causality Testing: The causal linkage between FDI and economic risk for the case of Turkey. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 28(6), 649-667.
- Hakim, M. M., & Merkert, R. (2016). The causal relationship between air transport and economic growth: Empirical evidence from South Asia. *Journal of Transport Geography*, 56, 120-127.
- He, Y., & Lee, E. (2018). A Dynamic Study between Export from China to South Korea and Economic Growth in China. *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 10(2), 117-129.
- Jenkins, H. P., & Katircioglu, S. T. (2010). The bounds test approach for cointegration and causality between financial development, international trade and economic growth: the case of Cyprus. *Applied Economics*, 42(13), 1699-1707.
- Jin, F., Wang, F., & Liu, Y. (2004). Geographic patterns of air passenger transport in China 1980–1998: imprints of economic growth, regional inequality, and network development. *The Professional Geographer*, 56(4), 471-487.
- Kalayci, S., & Koksall, C. (2015). The relationship between China's airway freight in terms of carbon-dioxide emission and export volume. *International Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 60-68.
- Kalayci, S., & Yanginlar, G. (2016). The Effects of Economic Growth and Foreign Direct Investment on Air Transportation: Evidence from Turkey. *International Business Research*, 9(3), 154-162.

- Kalayci, S., & Yazici, S. (2016). The Impact of Export Volume and GDP on USA's Civil Aviation in between 1980-2012. *International Journal of Economics and Finance*, 8(1), 229-235.
- Kalayci, S. & Özden, C. (2020). The Nexus between International Trade, Financial Development and Economic Growth: The Case of South Korea. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 715-725.
- Katircioglu, S. T., Kahyalar, N., & Benar, H. (2007). Financial development, trade and growth triangle: the case of India. *International Journal of Social Economics*, 34(9), 586-598.
- Katircioglu, S. (2009). Tourism, trade and growth: the case of Cyprus. *Applied Economics*, 41(21), 2741-2750.
- Katircioglu, S. (2010). Trade and growth in a non-recognized small island state: Evidence from the Turkish republic of Northern Cyprus. *Journal of Business Economics and Management*, 11(1), 112-130.
- Katircioglu, S. T. (2012). Financial Development, International Trade and Economic Growth: the Case of Sub-Saharan Africa. *Ekonomista*, 15(1), 117-127.
- Mahadika, I. N., Kalayci, S., & Altun, N. (2017). Relationship between GDP, foreign direct investment and export volume: Evidence from Indonesia. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 8(1), 51-54.
- Marazzo, M., Scherre, R., & Fernandes, E. (2010). Air transport demand and economic growth in Brazil: A time series analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 46(2), 261-269.
- Profillidis, V., & Botzoris, G. (2015). Air passenger transport and economic activity. *Journal of Air Transport Management*, 49, 23-27.
- Serena, N., Perron, P. (2001), Lag length selection and the construction of unit root tests with good size and power. *Econometrica*, 69(6), 1519-1554.
- Sürekçi-Yamaçlı, D. (2016). The Effects of Exchange Rate and Interest Rate on Producer Prices in Turkey. *Global Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce*, 16(7), 14-25.
- Tabash, M. I., & Khan, S. H. (2018). The Impact of Oil Price Volatility, Gross Domestic Product, Foreign Direct Investment on Islamic Banking Investments: An Empirical Evidence of The United Arab Emirates. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 8(5), 306-312.
- Tampubolon, J., & Nababan, T. S. (2019) Ilusi Investasi Asing: FDI, Ekspor Dan Pertumbuhan Ekonomi Di Sumatera Utara, *Sinta Indonesia*, 1(1), 1-16.
- Worldbank (2020) Air Transportation Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR>
- Worldbank (2020) Export Volume Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/TX.QTY.MRCH.XD.WD>
- Worldbank (2020) GDP (Current US\$) Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=TR>
- Yao, S., & Yang, X. (2012). Air transport and regional economic growth in China. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 19(3), 318-329.
- Zaimsyah, A. M., & Herianingrum, S. (2019). Pengaruh Pembiayaan Bank Islam, FDI dan Pertumbuhan Ekonomi: Studi Empiris Negara OKI. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 5(3), 211-216.
- Zand, P., Mirzaie, H., Mehrabi, H., & Nabieian, S. (2019). Analysis of Economic and Social Impact of Investment Development Policy in Agricultural Sector. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 21(7), 1737-1751.
- Zhang, F., & Graham, D. J. (2020). Air transport and economic growth: a review of the impact mechanism and causal relationships. *Transport Reviews*, 1-23.

TÜRK-YUNAN NÜFUS MÜBADELESİNİ YENİDEN DÜŞÜNMEK

Emre Feyzi ÇOLAKOĞLU¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 30/10/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 9/12/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Nüfus Mübadelesi,
Türkiye,
Yunanistan,
Azınlık,
Lozan Barış Antlaşması

1922-1923 yıllarında gerçekleştirilen Lozan Barış Konferansı sırasında Türkiye ve Yunanistan arasında her iki ülkede yer alan Türk ve Rum azınlık nüfusunun birbiriyle değişimi anlamında bir uzlaşmaya varılmıştır. Bu uzlaşma kapsamında yaklaşık on yıl içerisinde gerçekleştirilen Türk-Yunan nüfus mübadelesi iki ülke açısından da oldukça önemli sonuçlar doğurmuştur. Gerçekleştirildiği dönemin koşullarında ulus kurma düşüncesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan mübadele bugüne kadar birçok akademik çalışmaya konu da olmuştur. Bu çalışma, Türk-Yunan nüfus mübadelesinin nedenleri, kapsamı ve sonuçlarını karşılaştırmalı bir literatür eşliğinde ele alacaktır.

RE-THINKING THE TURKISH-GREEK POPULATION EXCHANGE

ABSTRACT

Keywords

Population Exchange,
Turkey,
Greece,
Minority,
Lausanne Peace Treaty

During the Lausanne Peace Conference held in 1922-1923, a consensus was reached between Turkey and Greece in terms of the exchange of Turkish and Greek minority populations in both countries. The Turkish-Greek population exchange carried out within the scope of this reconciliation in about ten years had very important consequences for both countries. The exchange, which emerged as a result of the idea of establishing a nation under the conditions of the era it was carried out, has been the subject of many academic studies until today. This study will examine the reasons, scope and results of the Turkish-Greek population exchange in the light of a comparative literature.

Citation: Emre Feyzi Çolakoğlu (2020), Türk-Yunan Nüfus Mübadelesini Yeniden Düşünmek, ARHUSS, (2020), 3(2): 483-499.

¹ Araştırma Görevlisi, Bursa Teknik Üniversitesi, emre.colakoglu@btu.edu.tr

1. GİRİŞ

Mübadele, Arapça'da bulunan "bedl" kökünden türetilmiş ve kelime olarak iki kişi beyninde bir şeyin diğer bir şeyle değiştirilmesi, değiş tokuş, trampa anlamına gelmektedir (Sami, 2010: 840). Çalışma kapsamında, konu başlığımız olarak mübadeleden ise Türk Kurtuluş Savaşı'nın ardından İsviçre'nin Lozan kentinde başlayan barış müzakereleri esnasında varılan antlaşma gereği, İstanbul Rumları ile Batı Trakya Müslümanları hariç, Türkiye'de oturan Rum Ortodoks dininden Türk vatandaşlarıyla, Yunanistan'da oturan Müslüman dininden Yunan vatandaşlarının karşılıklı olarak yer değiştirmeleri kastedilmektedir. Bu nüfus hareketliliği, resmi adı "Yakın Doğu İşlerine İlişkin Lozan Konferansı" olan barış görüşmeleri sonunda imzalanan Lozan Barış Antlaşması'ndan önce, diğer bir ifadeyle görüşmeler henüz devam ederken imzalanan iki protokolden biriyle mümkün olabilmiştir. Konferansta bulunan Türk ve Yunan heyetleri, 30 Ocak 1923 tarihinde bir mutabakata vararak konferans daha sonuçlanmadan kendi aralarında "Sivil Tutukluların Geri Verilmesi ve Savaş Tutsaklarının Mübadelesine İlişkin Antlaşma" ile "Türk ve Rum Ahalinin Değişimine Dair Türkiye-Yunanistan Arasında İmzalanan Sözleşme ve Protokol" başlıklarını taşıyan iki antlaşmanın imzalanmasına karar vermişlerdir. Bu antlaşmalardan ilki, bu çalışmanın kapsamının dışında kalmaktadır. Çalışmada, Türkiye ve Yunanistan'ın imzalamış oldukları "Türk ve Rum Ahalinin Değişimine Dair Türkiye-Yunanistan Arasında İmzalanan Sözleşme ve Protokol" kapsamında gerçekleştirilen mübadelenin günümüzden bakarak nedenleri, kapsamı ve sonuçları ele alınacaktır.

2. TÜRK-YUNAN NÜFUS MÜBADELESİNİN NEDENLERİ

Türkiye ve Yunanistan arasında imzalanan "Türk ve Rum Ahalinin Değişimine Dair Türkiye-Yunanistan Arasında İmzalanan Sözleşme ve Protokol" başlıklı antlaşmanın nedenleri ve kapsamına geçmeden, öncelikli olarak belirtilmesi gereken husus bu tarihe kadar bu kapsamda ve hukuksal olarak düzenlenmiş bir nüfus değişiminin dünya üzerinde bir örneğine pek rastlanmamış olmasıdır. Hatta Ladas, Simpson, Macartney ve Schechtman Türkiye ve Yunanistan arasında gerçekleştirilen nüfus mübadelesini "geniş etnik ve dini azınlık kitlelerinin uluslararası hukuk ilkeleri doğrultusunda ilk defa örgütlü bir şekilde yer değiştirmelerine yol açan ve sonuçta iki ayrı devletin etnik olarak homojen hale gelmelerine yol açan başarılı bir düzenleme" olarak ele almışlardır (Yıldırım, 2006: 10).

Literatürde Türk-Yunan nüfus mübadelesi konusunda en fazla tartışılan konulardan bir tanesi, söz konusu mübadele fikrini ilk defa ortaya kimin attığı olmuştur. Bu konu şu açıdan önemlidir: Gerçekleştirilen zorunlu nüfus değişimi, yerinden edilen iki toplum için de birçok sıkıntı yaratarak birtakım acıların yaşanmasına neden olmuş ve ciddi anlamda pek çok insani sorunun da temelini atmıştır. Dolayısıyla, söz konusu mübadeleyi ilk olarak kimin önerdiğini tespit etmek bu insani sorumluluğunu da onun üzerine yüklemek anlamına gelmektedir. Aslında bu konuda Türkiye’de, Yunanistan’da ve uluslararası literatürde yapılan birçok çalışmada mübadele fikrinin mimarı olarak Lord Curzon’un daveti üzerine Lozan Barış Konferansı’nda bulunan Milletler Cemiyeti’nin (MC) Yakındoğu göçmen sorununu incelemekle görevli yetkilisi Dr. Fridtjof Nansen üzerinde genel bir mutabakat bulunmaktadır. Bu mutabakatın en önemli kaynağı da Dr. Nansen’in Lozan Barış Konferansı’nın 1 Aralık 1922 tarihinde yapılan oturumunda, ilk defa mübadele fikrini içeren bir raporu katılımcıların onayına sunmasıdır. Bununla birlikte, görüşmeler esnasında Türk ve Yunan heyetleri arasında mübadele fikrinin karşı taraftan önerildiğine yönelik bazı tavırlara rastlamak da mümkündür. Örneğin, müzakereler sırasında söz alan Yunanistan Başbakanı Venizelos bu konuda mübadele fikrinin Yunan temsilcिसince öne sürülmüş olmadığını söylemiş ve sözlerine şöyle devam etmiştir: “Yunan Hükümeti, Türkiye’den sınırdışı edilmiş Rumların geri dönmelerine Türk Hükümetince izin verilmesi şartıyla, bu zorunlu mübadele görüşünden vazgeçmeye hazırdır. Sınırdışı edilmiş Rumların Türkiye’ye dönmelerine Türk Hükümetince hiçbir vakit izin verilmeyeceği sanısıyla, sığınmak için göç etmiş, evsiz-barksız insanlara bir barınak bulabilmenin tek yolu olarak, zorunlu bir nüfus mübadelesine girişilmesini teklif eden, Mr. Nansen’dir.” (Meray, 1969: 212). Aynı şekilde Türk heyetinde yer alan Dr. Rıza Nur da anılarında Dr. Nansen’in ahalî mübadelesi üzerine hazırladığı raporu okuduğunu aktardıktan sonra şu yorumu yapmıştır: “Hâlbuki ruznamede sadece, esir mübadelesi vardı. Hayrette kaldım. Bu mübadele benim Türkçülük noktasından esas emelim idi; fakat böyle bir tarihte görülmemiş bir şeyi nasıl teklif edeceğim diye öteden beri düşünüp duruyordum. Şimdi kendi kendine ortaya geldi. Yani gökten düşmüş minkudret oldu.” (Nur, 1967: 1040). Bu anektodlara bakıldığında, Türk ve Yunan heyetlerinin görüşmeler sırasında mübadele fikrinin kaynağı konusunda Dr. Nansen’i işaret etmeleriyle birlikte, bu fikre aslında kendilerinin de hazır oldukları da görülmektedir. Bu durumun emarelerini görüşmelerden önce yaşanan gelişmelerde görmek de mümkündür. Örneğin Venizelos, 22 Temmuz 1914 tarihinde İzmir ve İzmir’e bağlı sahillerde meskûn Rumların,

Makedonya'daki Müslümanlarla zorunlu olarak mübadele edilmesini bir mukavele imzalayarak kabul etmiş ve hatta Trakyalı Rumların da mübadeleye dâhil edilmelerini istemiştir (Berber, 2009a: 23). Öte yandan, Lozan'a gönderilen Türk heyetine verilen 14 maddeden dokuzuncusu aynen "esas mübadele" ifadelerini taşımaktadır (Bıyıklıoğlu, 2005: 3). Yani, heyette bulunan delegelerden Dr. Rıza Nur'un tabiriyle "avuç içi kadar bir kâğıda sığan" talimatta da yer verildiği üzere Yunanistan ile yapılacak bir nüfus mübadelesi, en kötü ihtimalle Türk hükümeti tarafından da öngörülmüş ya da arzu edilmiştir (Nur, 1967: 982).

Diğer taraftan, Dr. Nansen sonraki yıllarda fikri aslında ilk ortaya atanın kendisi olduğunu reddetmiş ve Türk ve Yunan taraflarını bu olaydan sorumlu tutmuştur (Yıldırım, 2006: 75-76). Dr. Nansen'in biraz da kendisini savunmak adına yaptığı bu açıklamada, Türk ve Yunan heyetinin hazırlanan rapordan önceki tavırlarını ve rapor okunduktan sonraki yaklaşımları muhakkak etkili olmuştur. Bununla birlikte, raporun ortaya çıkışında müttefiklerin ve özellikle de İngiltere'nin rolünü görmezden gelmek, kuşkusuz eksik bir değerlendirme olacaktır. Çünkü bu sırada Avrupalı diplomatlar arasında İzmir olayları sonrasındaki durumun ciddiyeti nedeniyle Türkiye ve Yunanistan'ın nüfus mübadelesi konusunu askıdaki diğer konulardan bağımsız olarak bir an önce tartışıp çözmeleri gerektiği görüşü hâkimdir (Yıldırım, 2006: 77). Bunun üzerine, Dr. Nansen'i konferansa davet ederek bu konuda bir rapor hazırlamasını isteyen, İngiliz temsilci Lord Curzon'dur. Dr. Rıza Nur bu durumun şaşırtıcı olduğunu belirtmektedir. Kendisi, İngiltere tarafından böyle bir girişimde bulunularak Türkiye'de kalan Hıristiyanların muhtemel bir kıyımdan kurtarılmak istenmesi olduğunu tahmin etmektedir (Nur, 1967: 1040).

Son tahlilde, İngiltere nezdinde müttefiklerin, Türkiye'nin ve Yunanistan'ın mübadele fikrinin ortaya çıkmasında ve benimsenmesinde görüş birliklerinin yanısıra kuşkusuz farklı nedenler ve çıkarları bulunmaktadır. Dr. Nansen'in mübadele için bir rapor hazırlamasını isteyen Lord Curzon, yapılacak mübadelenin zorunlu olması gerektiğini; çünkü mübadele zorunlu olmazsa antlaşmayı uygulamanın aylar süreceğini savunmuştur. Curzon böylece Trakya'ya yerleştirilecek Türkler'in bir an önce tarımsal üretime geçebileceğini, Yunanistan'a gelen çok sayıdaki mülteciye de yer sağlanabileceğini ve mübadeleye tâbi halkın geride bıraktığı mallar için tazminat ödemenin de daha kolay olacağını düşünmüştür (Meray, 1969: 123).

Yunanistan açısından bakıldığında her şeyden önce, bozguna uğrayan Yunan ordusuyla birlikte Türk topraklarından kaçan Rum mültecilerin yerleştirileceği geniş alanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla Yunanistan Başbakanı Venizelos için esas önemli olan, bu insanlara kalacak yerler temin edebilmektir. Bu nedenle, Venizelos konuyu her şekilde tartışmaya –gönüllü ya da zorunlu yer değişimi– istekli olduğunu da belirtmiştir (Meray, 1969: 122). Bununla birlikte, Venizelos için önemli olan bir diğer konu da İstanbul’daki Rum nüfusu zorunlu mübadele dışında tutmaktır. Bu durumun bir nedeni, gelen ve gelmekte olan Rum göçmen sayısını sınırlamaktır. Ancak, bundan daha önemli olan bir diğer neden ise yıllardan bu yana Megali İdea ülküsüyle beslenen Yunan kamuoyunda oluşacak hayal kırıklığını önlemektir. İstanbullu Rumların mübadelesi, açıkça Megali İdea’dan vazgeçme anlamına gelecektir. Venizelos bu vebali taşımak istememiştir. Diğer taraftan, İstanbullu Rumların mübadeleye tâbi olması, cemaatsiz kalacak olan Patrikliğin de Yunanistan’a taşınması demek olacaktır. Bu durum da Partiklik ile Yunan Milli Kilisesi arasındaki sürtüşmeyi müthiş derecede arttıracaktır (Fırat, 2002: 330-331).

Türk tarafına bakıldığında ise Lozan’a giden heyete teslim edilen talimatta da yer verildiği üzere, azınlıklar arasında bir nüfus mübadelesi, ulaşılmaması istenilen nihai hedeflerden bir tanesidir. Lozan Barış Konferansı müzakereleri öncesinde ve sırasında meclis üyeleri, mübadelenin İstanbul ve Anadolu’daki Rum ve Ermeni nüfusu yanında bu bölgedeki Yahudi nüfusu kapsamaması gerektiğini de sık sık dile getirmişlerdir (TBMM Zabıt Ceridesi, 1922: 340-376). Dolayısıyla, Lozan’daki Türk heyetinin mübadeleye ilişkin tavrı, ülkedeki tüm gayri-müslim nüfusun çıkarılması yönünde Meclis’te varılan oybirliğine paralel olarak sürdürülmüştür. Ancak, Türk heyetinin başkanı İsmet Paşa, Yunan heyetinden farklı olarak görüşmeler sırasında yaptığı konuşmada muhtemel bir mübadelenin yapılması durumunda İstanbul ve İzmir dâhil olmak üzere Türkiye’deki tüm Rumları kapsamaması gerektiğini savunmuştur (Meray, 1969: 121). İsmet Paşa’nın tüm Rumların gitmesi gerektiği yönündeki düşüncesi, öncelikli olarak öteden beri Hıristiyan azınlıkların Osmanlı’nın iç işlerine karışmak için büyük devletler tarafından kullanılmalarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, yapılacak olan barış antlaşmasında “Azınlıkların Korunması” başlıklı bir bölüm de bulunacaktır. Dolayısıyla, en önemli gayri-müslim azınlık olan Rumlardan kurtulmak da bu kapsamda tanınacak “pozitif haklar” bağlamında olası bir müdahaleyi en aza indirecektir. Diğer taraftan, Yunan işgali esnasında Rum azınlığın işgalci Yunan ordusuyla ve Patrikhane ile olan ilişkisi ve bu

anılarının henüz çok taze olması, Türk heyetini mübadele konusunda zorlayan nedenlerden bir diğeri olmuştur (Oran, 2005:165). 1919-1922 yılları arasında İstanbul, Batı Anadolu ve Doğu Trakya'da ikamet etmekte olan ve sayıları on binleri bulan Rum azınlık, işgalci Yunan ordusuna asker yazılmıştır. Bununla birlikte, Batı Anadolu Rumları, sadece Yunan ordusuna asker yazılmakla kalmamış, aynı zamanda 20.000 kişiden oluşan bir milis gücüyle Küçük Asya Savunma Örgütü'nü (Mikrasiatiki Amina) de kurmuşlardır (Berber, 2009a: 49-50). Tüm bu yaşananlar, yeni kurulan Türk devleti için zorunlu bir nüfus mübadelesi düşüncesini kaçınılmaz kılmıştır.

3. TÜRK-YUNAN NÜFUS MÜBADELESİNİN KAPSAMI

Lozan Barış Konferansı'nda yapılan müzakerelerin ardından 30 Ocak 1923 tarihinde Türk ve Yunan heyetleri arasında resmi adı "Türk ve Rum Ahalinin Değişimine Dair Türkiye-Yunanistan Arasında İmzalanan Sözleşme ve Protokol" olan Türk-Yunan Nüfus Mübadelesi Antlaşması imzalanmıştır. İmzalanan antlaşmanın birinci maddesi mübadelenin ve mübadele edilecek unsurların niteliğini belirlemiştir:

"Türk topraklarında yerleşmiş Rum Ortodoks dininden Türk uyruklarıyla, Yunan topraklarında yerleşmiş Müslüman dininden Yunan uyruklarının, 1 Mayıs 1923 tarihinden başlayarak, zorunlu mübadelesine (exchange obligatoire) girişilecektir. Bu kimselerden hiçbiri, Türk Hükümetinin izni olmadıkça Türkiye'ye ya da Yunan Hükümetinin izni olmadıkça Yunanistan'a dönerek orada yerleşemeyecektir." (Soysal, 2000: 185)

Söz konusu maddenin de açıkça söylediği üzere gerçekleştirilecek olan Türk-Yunan nüfus mübadelesi zorunluluk esasına dayanacaktır. Yukarıda değinildiği üzere müzakereler esnasında Venizelos'un da belirttiği gibi Yunan heyeti mübadeleden yana olmakla birlikte bunun gönüllü olmasını arzu etmiştir. Ancak, Lord Curzon'un ağırlığını koymasıyla birlikte, yapılacak olan mübadele Türk tarafının da isteği doğrultusunda zorunlu bir nitelik almıştır. Birinci maddeyle açıklığa kavuşturulan bir diğer konu da mübadele edilecek nüfusun hangi kıstasa göre belirleneceği olmuştur. Bu konu, azınlıklar alt komisyonunda tartışılan "azınlık" kavramıyla doğrudan ilişkilendirilmiş ve iki heyet tarafından da farklı şekilde algılanmıştır. Söz konusu azınlıklara atıfta bulunurken, iki tarafın konuşmaları gerçeklerden çok, ulusal kimliğin ideal bir şekilde algılanışını yansıtmıştır. Sonuç olarak, Yunanlılar, azınlıklar için etnik ve dini, bileşik bir kimlikten bahsederken; Lozan'a inanç üzerine kurulu bir "azınlık" fikriyle gelen Türk heyeti, dini

belirleyici olarak kullanmak istemiştir. Nihayetinde, müzakerelerde Türk heyetinin azınlık kavramı benimsenmiş ve bir kişinin mübadeleye tabi olup olmayacağı konusundaki ölçüt ırk ya da dil değil, din olmuştur (Yıldırım, 2006: 182-183). Bu kıstas, Osmanlı millet sisteminin bir devamını yansıtmış ve yeni kurulan Türk devleti tarafından da benimsenmiştir. Nitekim aynı şekilde 1930'lu yıllarda Türkiye'ye göçmek isteyen Gagavuz Türkleri kabul edilmezken, Türk kültürüne kolaylıkla katılacakları varsayılan Pomaklar ve Boşnaklar, Türk olmadıkları ve Türkçe bilmedikleri halde Türkiye'ye göçürülmüşlerdir (Oran, 1999: 175-177). Sonuç olarak, mübadele için din kıstasının temel alınmasıyla birlikte Karaman civarında yaşayan ve Türkçe konuşan Türk Ortodoksları ile Girit'te yaşayan ve Yunanca konuşan Yunan Müslümanları da mübadeleye dâhil edilmiştir. Tahmin edileceği üzere, bu insanların gittikleri ülkeye uyum sağlamaları diğerlerine göre daha da zor olmuştur.

Mübadelenin ve mübadeleye dâhil olacak nüfusun niteliğini belirledikten sonra antlaşmanın ikinci maddesi kimlerin birinci maddede belirtilen kıstastan muaf tutulacağını ve bunun nasıl tespit edileceğini ortaya koymuştur. Bu maddeye göre: "Birinci Maddede öngörülen mübadele:

- a) İstanbul'da oturan Rumları (İstanbul'un Rum ahalisini);
- b) Batı Trakya'da oturan Müslümanları (Batı Trakya'nın Müslüman ahalisini) kapsamayacaktır." (Soysal, 2000: 185)

Bu maddede bahse geçen sınırların nasıl belirleneceği ise şu şekilde düzenlenmiştir:

"1912 Kanunuyla sınırlandırıldığı biçimde, İstanbul Şehremaneti daireleri içinde, 30 Ekim 1918 tarihinden önce yerleşmiş bulunan bütün Rumlar, İstanbul'da oturan Rumlar sayılacaklardır. 1913 tarihli Bükreş Antlaşması'nın koymuş olduğu sınır çizgisinin doğusundaki bölgeye yerleşmiş bulunan Müslümanlar, Batı Trakya'da oturan Müslümanlar sayılacaklardır." (Soysal, 2000: 185)

Bu maddeye daha sonra, nihai antlaşma olan Lozan Barış Antlaşması'nın 14. maddesinin ikinci fıkrasıyla, güvenlik nedeniyle Türkiye'ye verilen Çanakkale Boğazı'nın ağzındaki iki ada olan Gökçeada ve Bozcaada'da bulunan ve sayıları yaklaşık olarak 9000 bini bulan Rum nüfus da eklenmiştir (Berber, 2009a: 39).

Antlaşma metninin ikinci maddesiyle mübadeleden muaf tutulan nüfus sayesinde her iki ülke içerisinde de belli bir miktar ulusal azınlık yaratılmıştır. Lozan'da yapılan müzakereler sonucunda imzalanan Lozan Barış Antlaşması'yla bu topluluklara birtakım haklar verilse de bu hakların çoğu kâğıt üzerinde kalmıştır. Oran'a göre, Türk-Yunan nüfus mübadelesinin sonunda her iki devlette de kalmalarına izin verilenlerin tecrübeleri, ayrılmaları gerekenlerden daha zor olmuştur (Oran, 2005: 168). Çünkü birinci maddeyle yaşadıkları yerleri terk etmesi gerekenler çok acı çekmelerine rağmen, onların sorunları az çok bir kuşağa özgü olmuştur. Mübadele göçmenleri yeni ülkelerine uyum sağladıkça bu sorunlar tamamen yok edilemese de önemli oranda azalmıştır. Ancak, kalmasına izin verilenlerin tecrübeleri son tahlilde bazı nedenlerle daha üzücü olmuştur. Birincisi, aradan yetmiş küsur yıl geçtiği halde bu insanlar akraba ülkelerinde hiçbir zaman benimsenmemiş ve daima bir köşede, bazen de taciz görerek yaşamışlardır. İkincisi, bu iki taraflı olumsuz davranış biçimi geçen zaman içerisinde hiç azalmamıştır. Tam aksine, iki yerleşik topluluğun yaşamları, bir başka insani unsur konusu olan Kıbrıs sorununun Türk-Yunan ilişkilerini zehirlemeye başladığında daha da zorlaşmıştır. Üçüncüsü ve daha önemlisi, ikinci maddeyle yaratılan iki yerleşik topluluk yarım asırlık bir arayla birinci maddeyle buldukları ülkeyi terk etmeye zorlananların kaderini paylaşmaya zorlanmışlar, yani kendi akraba devletlerine göç etmek zorunda kalmışlardır. Bazıları ise mülteci ve uyruksuz durumuna düşmüşlerdir (Oran, 2005: 168).

Türk-Yunan nüfus mübadelesi uygulamasının ilk birkaç yılında "Türk ve Rum Ahalinin Değişimine Dair Türkiye-Yunanistan Arasında İmzalanan Sözleşme ve Protokol" başlıklı antlaşmasının ikinci maddesiyle yaratılan ve yukarıda ayrıntıları verilen muafiyet dışında Türkiye'de uygulamadan muaf olmak için birçok kişinin resmi makamlara başvurularında bulunduğu görülmüştür. Bu başvuruları gözden geçiren Türk hükümeti, bunların çoğunu kararlı bir şekilde geri çevirmiştir. Antlaşmanın ikinci maddesiyle yaratılan muafiyet dışında uygulama dışı tutulma hakkı yalnızca, başvuran kişilerin Türk-Yunan savaşı sırasında Türk kuvvetlerine yardım ettiklerini belgeleyenler veya tanıklarca desteklenenlere verilmiştir (Yıldırım, 2006: 175-176). Diğer taraftan, mübadeleden kaçmak isteyen birçok kişi de din değiştirmeyi tercih etmiştir. Türkiye'de çok sayıda Rum henüz Lozan Barış Konferansı devam ederken Müslüman olmuştur. Bu durum karşısında Ankara hükümeti, içinde bulunulan olağanüstü dönem nedeniyle "Müslüman olmayanların İslam'a geçmek için başvurularının, barış antlaşmasına ve durumlarının normale dönmesine" kadar dondurulmasını öngören bir kararname hazırlamıştır.

Bununla birlikte, bazı gayrı-müslim kadınlar müslümanlarla evlenmiş; bu gelişme Ankara hükümetinin dikkatini çekmiş ve bu tip evliliklerin resmi onayını yasaklayacak yeni bir kararname daha çıkartılmıştır (Yıldırım, 2006: 177).

Diğer yandan, mübadele antlaşmasını ikinci maddesi uygulama esnasında iki ülke tarafından farklı şekilde yorumlandığı için ilişkileri kopma noktasına getiren bir krize neden olmuştur. Krize neden olan yorum farkı ikinci maddenin metninde yer alan “yerleşik” sözcüğünden kaynaklanmıştır. Yukarıda belirtildiği üzere, metinde “1912 Kanunuyla sınırlandırıldığı biçimde, İstanbul Şehremaneti daireleri içinde, 30 Ekim 1918 tarihinden önce yerleşmiş bulunan bütün Rumlar, İstanbul’da oturan Rumlar sayılacaklardır.” denerek mübadeleden muaf tutulmuşlardır. Türkiye, bu maddeye dayanarak 1918’den önce İstanbul’a gelen Rumların Türk resmi belgelerine göre belirlenmesi gerektiğini savunmuştur. Yunanistan ise söz konusu maddenin, herhangi bir kanuna bağlı olmaksızın, antlaşmanın ruhuna uygun olarak yorumlanmasını, başka bir ifadeyle İstanbul’a gelmiş olan Rumlarda yerleşmek niyetinin olup olmamasının esas alınması gerektiğini iddia etmiştir (Fırat, 2002: 339).

Ortaya çıkan anlaşmazlığın iki ülke arasında baş gösterebilecek farklılıkların uzlaştırılması amacıyla kurulan Karma Komisyon tarafından da çözülememesi üzerine, 19 Kasım 1924 tarihinde MC Genel Sekreterliği’ne başvurulmuş ve Uluslararası Adalet Divanı’ndan (UAD) antlaşmanın ikinci maddesinde geçen “İstanbul’un Rum Ahalisi” olarak nitelenen kişilerin yerleşik sayılabilmeleri için gereken koşulların ne olduğu konusunda görüş istenmiştir. Ancak UAD’ın 21 Şubat 1925 tarihinde ortaya koyduğu görüş, taraflar arasındaki anlaşmazlığa hukuki bir çözüm getirememiştir (Fırat, 2002: 339). Sorunun çözümü için 1925 ve 1926 yılında atılan adımlara rağmen 1930 yılını beklemek gerekmiştir. 10 Haziran 1930 tarihinde imzalanan Ankara Sözleşmesi’nin 1 maddesiyle “İstanbul’a geldikleri tarih ve doğdukları yer her ne olursa olsun değişimden ayırık tutulmuş olan İstanbul bölgesinde [o tarih itibariyle] hazır bulunan Türk uyruğundaki tüm Ortodoks Rumlara” yerleşik sıfatı tanınmıştır (Kılıç, 1992: 45).

Antlaşmanın birinci ve ikinci maddeleriyle kimlerin mübadele edileceği ve kimlerin bu mübadeleden muaf tutulacağı açıklandıktan sonra üçüncü maddeyle de kimlerin mübadele edilmiş sayılacağı ortaya konmuştur. Bu maddeyle “Karşılıklı olarak, Rum ve Türk nüfusu mübadele edilecek olan toprakları 18 Ekim 1912 tarihinden sonra bırakıp gitmiş olan Rumlar ve Müslümanların, birinci maddede öngörülen mübadelenin

kapsamına girdiği” varsayılmıştır. Diğer bir ifadeyle, antlaşma imzalandığı anda hali hazırda kendi iradeleriyle 1912 yılından sonra göç etmiş olanlar da mübadele kapsamına alınmış ve geri dönmeleri yasaklanmıştır. Zaten Ladas, Lozan’da Yunanistan ile Türkiye arasındaki azınlık sorununun tek çözümü olarak mübadelenin ortaya çıkmasına temel gerekçenin Türkiye’nin 1912 ve 1922 yılları arasında Türkiye’den ayrılan veya sürülen bir milyondan fazla Rum’un memleketlerine dönmesine izin vermeyeceğini açıklaması olduğunu düşünmektedir (Yıldırım, 2006: 93).

4. TÜRK-YUNAN NÜFUS MÜBADELESİNİN UYGULANMASI

Türk-Yunan Nüfus Mübadelesi Antlaşması’nın beşinci ila sekizinci maddelerine göre mübadele kapsamına alınan kişilerin mülkiyet haklarına ve alacaklarına hiçbir zarar verilmeyecek ve bu kişiler herhangi bir vergiye tabi olmaksızın, cemaat taşınır malları da dâhil, her türlü taşınır mallarını yanlarında götürmekte serbest olacaklardır (Soysal, 2000: 186). Ayrıca, antlaşmanın dokuzuncu maddesinden on dördüncü maddesine kadar öngörüldüğü şekilde götürülemeyen taşınır malların dökümü yapıp, değerleri saptanacak, bunlar gidenlerin geride bıraktıkları taşınmazlarla birlikte, bir Karma Komisyon tarafından tasfiye edilecektir. Bu tasfiyeler sonucunda ortaya çıkacak para tutarları, tasfiyenin yapıldığı ülke hükümetinin göç edilen ülke hükümetine karşı borcu kabul edilecek ve göç eden kişiye, göç ettiği ülkede ardında bıraktığı mallara eşdeğer miktar ve nitelikte mal verilecektir. Tasfiye işlemi sona erdiğinde, eğer hükümetlerden biri ötekine borçlu kalırsa, bu borç peşin olarak ödenecektir. Borçlu süre isterse, belli koşullarda taksit de yapılabilecektir (Berber, 2009a: 39).

Yukarıda belirtildiği şekilde en önemli yükümlükleri taşınabilir ve taşınamaz malların tasdik edilmesi, tasdik yöntemlerinin belirlenmesi ve antlaşmanın uygulanmasıyla ilgili önlemleri alma olan Karma Komisyon, antlaşmanın on birden on yedinci maddesine kadar olan maddelerle düzenlenmiştir. Komisyon, Lozan Barış Antlaşması’nın ulusal meclislerde onaylanmasından yaklaşık bir ay sonra çalışmalarına başlamıştır. Karma Komisyon’un Yunanistan ve Türkiye’den dörder ve ayrıca I. Dünya Savaşı’na (I. DS) katılmayan devletleri temsilen de üç üyesi bulunmuştur. Komisyon’un iki ayrı merkezi İstanbul ve Selanik’te yer almıştır. Türk tarafı, Komisyon’un ana merkezi olarak Selanik’in seçilmesinde ısrar etmesine rağmen, MC Konseyi, Komisyon’un ana merkezi olarak Atina’yı seçmiştir. Mübadele Antlaşması Karma Komisyon’a gerektiğinde

müdahale etme ve ayrıca kurulduğu ülkenin mali yükümlülüğünde alt-komisyonlar kurma yetkisi de vermiştir (Yıldırım, 2006: 261-265).

Karma Komisyon'dan ayrı olarak antlaşmanın imzalandığı yılın son aylarında muhacir işlemlerinden sorumlu Türkiye ve Yunanistan'da iki yerel kurum olan Yunanistan Mülteci Yerleştirme Komisyonu ve Türkiye Mübadele, İmar ve İskân Vekâleti kurulmuştur. Mülteci Yerleştirme Komisyonu ve Mübadele, İmar ve İskân Vekâleti kuruldukları ülkelerde, özellikle iskân başta olmak üzere, mübadillerle ilgili konularda görevli olmuşlardır. Yalnız, Mülteci Yerleştirme Komisyonu ve Mübadele, İmar ve İskân Vekâleti yasal statüleri açısından bazı farklılıklar göstermişlerdir. Varlığı, Yunanistan ile MC arasındaki geniş bir mali kredi planıyla ilgili bir dizi anlaşmaya bağlı olan Mülteci Yerleştirme Komisyonu'nun bağımsız bir aygıt olması planlanmış ve MC'ye olan sorumluluğu, Yunan hükümetine olandan daha fazla olmuştur. Mülteci Yerleştirme Komisyonu'nun etkinliği mali kredilerin gelmesine ve MC'nin sürekli değerlendirmesine bağlı kalmıştır. Dolayısıyla, Mülteci Yerleştirme Komisyonu'nun aslında ulusal olmaktan çok uluslararası bir kuruluş olduğunu belirtmekte herhangi bir sakınca yoktur.

Diğer taraftan Türkiye ise konuyu diplomatik çerçeveden uzağa taşıyarak bir iç mesele haline dönüştürmek istemiştir. Diğer bir ifadeyle, Türk hükümeti, azınlık işlerini yönetecek bir bağımsız komisyon düşüncesine karşı çıkmıştır. Bu türden bir komisyon, Türk hükümetinin iç işlerine karışma eğiliminde olacağı için ülkenin ulusal bağımsızlığına aykırı olacaktır. Dolayısıyla, Türk tarafı göçmenlerin yerleştirilmeleri konusunda Yunan tarafındaki gibi ayrıntılı bir borçlanma paketi konusunu da hiçbir zaman gündeme getirmemiştir. Mülteci Yerleştirme Komisyonu'na tamamen zıt bir biçimde Mübadele, İmar ve İskân Vekâleti, Türkiye'deki bütün muhacirlerle ilgili kurumların faaliyetlerini devralmak üzere kurulan katı bir devlet organı olmuştur (Yıldırım, 2006: 162). Kasasındaki sınırlı kaynaklarla Mübadele, İmar ve İskân Vekâleti, muhacirlerin taşınma ve beslenmesinden, yerleştirilmesine kadar uzanan sorumluluklarla donatılmıştır. Etkinliğini yaklaşık on yıl sürdüren Mülteci Yerleştirme Komisyonu'ndan farklı olarak Mübadele, İmar ve İskân Vekâleti, bu nitelikte ve büyüklükte bir sorunla baş edememesinden ve bir takım siyasi nedenlerden dolayı kısa bir süre yaşayabilmiştir (Yıldırım, 2006: 262). Gerçekte Türk hükümetinin mübadeleyle ilgili ilk politikalarına bir göz atılırsa, doğru uygulandığında iskânın yükünü büyük oranda azaltabilecek bir takım plan ve projelerin hazır olduğu görülmektedir. Ancak, izleyen gelişmeler göstermişti ki bu

konuda yetkili makamlar mübadele sürecinin geçici önlemler ve deneme yanılma yoluyla uygulamışlardır (Yıldırım, 2006: 163). Dolayısıyla sorun, birçok araştırmacı tarafından dile getirildiği gibi planların ve projelerin olmaması değil, sürecin yönetilmesi ve uygulamasında etkili bir mekanizma olmayışı olmuştur.

5. TÜRK-YUNAN NÜFUS MÜBADELESİNİN SONUÇLARI

Türk-Yunan nüfus mübadelesi sonuçları açısından bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda ilk olarak belirtilmesi gereken husus literatürde Yunanistan'ın mübadeleden sosyal, ekonomik, kültürel ve politik açıdan Türkiye daha fazla sıkıntı çektiği gibi bir ön kabulünün mevcut olduğudur. Bu konuda Keyder şu tespitte bulunmaktadır:

“Yunanistan'a yeni yerleşen göçmenlerin bu ülke üzerindeki sayısal ve sosyal etkisi, Türkiye'ye gelenlerin Türkiye üzerinde yarattığı etkiden çok daha büyük oldu. Anadolu Rumları büyük oranda bir nüfus artışına yol açtı... mübadeleyle Türkiye'ye yerleşen Müslümanlar nüfusun yüzde dördünden daha küçük bir orandaydılar ve bunlar, çoğu köyler olmak üzere, çok daha geniş bir alana yerleştiler. Genellikle de ülkenin politik ve sosyal gelişmesi üzerinde fazla bir etkileri olmadı.” (Keyder, 2005: 59)

Genellikle mübadiller arasındaki sayısal farka dayanan bu görüş ilk bakışta rasyonelmiş gibi gözükse de aslında çok da sağlıklı değildir. Kesin sayıları elde etmek mümkün olmamakla birlikte, mübadelenin başlangıç tarihi olarak temel alınan 1912 yılından sonlandığı tarih olan 1930 yılına kadar Yunanistan'a giren Hıristiyan nüfus sayısının 1.2 milyon civarında olduğu varsayılmaktadır. Ancak, Karma Komisyon'un resmi kayıtlarına göre, 1923'ten yani mübadele antlaşmasının imzalanmasından sonra bu antlaşmaya dayanarak Yunanistan'a göç eden Yunanlıların sayısı ise yalnızca 189.916'dır. Diğer bir ifadeyle, Yunanistan'a göç eden nüfusun çok büyük bir bölümü henüz mübadele antlaşmasının imzalanmasından daha önce kendi iradeleriyle göç etmişlerdir. Diğer taraftan, aynı dönemde, yani mübadele antlaşmasının imzalanmasından sonra Yunanistan'dan Türkiye'ye göç eden müslüman nüfusun sayısı ise 355.635'tir (Ladas, 1932: 438-439). Dolayısıyla, kabaca söylemek gerekirse mübadele antlaşmasının yerinden ettiği Müslüman nüfus, Rum Ortodoks nüfustan çok daha fazladır.

Diğer taraftan, meseleyi mübadele antlaşması imzalanmadan önce göç eden nüfus üzerinden incelediğimiz zaman da farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Yukarıda da

değindiği üzere, iki mübadil halk arasında bir karşılaştırma yapılırken Rum nüfusun Balkan Savaşları'ndan sonra başlayan ve 1930'a kadar süren Yunanistan'a göç serüveninde 1.2 milyon rakamından bahsedilmektedir. Bu rakamdan 1923 yılında imzalanan antlaşmayla göç ettirilen 189.916 Rum nüfus çıkartıldığında 1912-1923 tarihleri arasında yaklaşık 1 milyon Rum'un Türkiye'den Yunanistan'a göç ettiği ortaya çıkmaktadır. Ancak aynı dönemde, Ege Adaları ve Yunanistan'dan 125.000'in üzerinde müslüman nüfusun Türkiye'ye göç ettiği gerçeği de bulunmaktadır (Berber, 2009a: 41). Ayrıca, Osmanlı İmparatorluğu Balkanlar'da Rusya, Avusturya ve Yunanistan'a toprak kaybetmeye başladığı tarihlerden itibaren bu bölgelerden 2 ila 7 milyon arasında Müslüman topluluk dağılan imparatorluğun merkezine doğru göç etmek zorunda kalmıştır (Berber, 2009a: 41; Keyder, 2005: 57-58).

Yukarıda verilen istatistiki verilere dayalı sağlıklı değerlendirmenin bir diğer uzantısı da kendisini terk edilmiş çok sayıdaki Rum çiftliklerinin, iskân edilecek az sayıdaki Türk mübadil için fazla olması, Türk göçmenlerin Rum benzerlerine oranla kişi başına daha fazla arazi parçası sahip olacakları anlamına geldiği varsayımında göstermektedir. Bu görüşe dayanarak birçok araştırmacı, Anadolu ve Trakya'da Rumlar tarafından boşaltılmış toprakların, Yunanistan'dan gelecek olan Müslüman nüfus için ayrılmış olması nedeniyle, Türkiye'ye gelen göçmenlerin yerleştirilmesi sorununun kendiliğinden çözüldüğünü varsayımıştır (Yıldırım, 2006: 154-155). Dolayısıyla, Türk tarafının, mübadele antlaşmasıyla gelen muhacirlerin yerleştirilmeleri konusunda önemli bir engelle karşılaşmadıkları gibi yerleşik bir görüş oluşmuştur. Ancak, Türkiye o dönemde ne politik ne de ekonomik olarak bir bütünlük sağlayabilmiş bir haldedir. Türkiye'nin topraklarının neredeyse tamamı, Yunanistan'dan farklı olarak, yakılıp yıkılmış haldedir. Bununla birlikte, Rumların ayrılmasının hemen sonrasında, Yunan ordusunun geri çekilmesi sırasında evleri yakılanlar veya Anadolu'nun iç bölgelerinden gelenler ve pek çok asker, büyük şehirlerdeki terk edilmiş mülklere el koymuşlardır. Örneğin, gazeteler Rumlar ve Ermenilerin sayıca en fazla oldukları ve oldukça zengin olan İzmir'in Karşıyaka ve Bornova mahallelerinden ayrılışından sonra, Yunanistan'dan gelecek olan Müslüman muhacirlerin yerleştirilmesi için tek bir evin bile bulunmadığını yazmışlardır (Yıldırım, 2006: 158). İşin aslı, Rumlar ve Ermeniler tarafından mübadele öncesinde ve aceleyle boşaltılmış olan mülkler, Yunanistan'dan gelecek olan muhacirlere ayrılmak yerine, "meşru" bir iddiaya sahip yerli nüfusun yerleştirilmeleri için kullanılmışlardır. Dolayısıyla, terk edilmiş 260.000 evden yalnızca Batı Anadolu'da

bulunan 60.000'i gelen muhacirlerin yerleştirilmesi için kullanılabilmiştir (Yıldırım, 2006: 159-160). Sonuç olarak, mübadele antlaşmasının imzalandığı sıralarda "Türkiye'nin terk edilmiş mülk" bolluğuna sahip olduğu argümanının gerçekleri tam olarak yansıttığı geçerli bir önerme değildir.

Mübadelenin sonuçları hakkında ortaya atılan bir diğer iddia da mübadelenin bir "etnik temizlik" ya da "etnik arındırma" projesi olarak kullanılması olmuştur. Örneğin, bu konuda Keyder

"1923 yılında yapılan nüfus mübadelesi, Ermeni tehciri ve kırımıyla birlikte, etnik olarak 'temizlenmiş' bir Türk coğrafyasının yaratılmasını sağlamıştır ... Lozan'da alınan nüfus mübadelesi kararının amacı, bu dönem için tipik sayılabilir: Bu antlaşmayla, müzakere edilmiş ve hukuki açıdan kabul edilebilir -dolayısıyla medeni- bir etnik temizlik sağlamış oluyordu." demektedir (Keyder, 2005: 53-55).

Bununla birlikte, "etnik" sözcüğü Yunanca 'da "ulus" anlamına gelen "ethnos" sözcüğünden türetilmiş olup "ırki" anlamına gelmektedir. Ancak, mübadele ile Türkiye'ye gelenlerin tümü ırken Türk olmadığı gibi, aynı şekilde Yunanistan'a gidenlerin tümü de Yunanlı olmamıştır. Yunanistan'a gidenler içinde, Orta Anadolu'nun Türkçe dilli Hıristiyan nüfusu ile Doğu Trakyalı Gagavuzlar gibi Türkler ve bir miktar Çerkez de bulunmuştur. Benzer şekilde, Türkiye'ye gelenler içinde de Arnavutlar, Boşnaklar, Pomaklar ve Çingeneler yer almıştır (Berber, 2009a: 39). Dolayısıyla, mübadeleyle bir "etnik temizlik" ya da "etnik arındırma" yapıldığından söz etmek çok da sağlıklı değildir.

Diğer taraftan, "etnik temizlik" kavramı 1990'lı yılların başında, Yugoslavya dağılırken Sırp faşizminin Müslüman Boşnakları sürmesi ya da zorunlu göçe tabi tutmasını anlatmak için değil, topluca katledilmelerini anlatmak için kullanılmış bir nitelemedir. Dolayısıyla, "etnik temizlik" kavramı uluslararası hukuk literatürüne 1990'lı yıllarda girmiştir ve 1920'li yıllarda gerçekleşen bir olay için kullanılması bilimsel olarak da doğru değildir. Sonuç olarak, Berber'in de ifade ettiği üzere illaki bu yönde bir niteleme yapılacaksa, bunun için etnik değil, dinsel; temizlik değil ayrıştırma ifadelerini kullanmak daha doğru olacaktır (Berber, 2009a: 39). Benzer bir akıl yürütme, gerçekleştirilen mübadelenin insan hakları ihlallerine yol açtığı iddiaları için de geçerlidir. Çünkü mübadelenin gerçekleştirildiği 1920'li yıllarda uluslararası hukuk literatüründe insan hakları kavramı bulunmamakta, sadece azınlık hakları kavramı yer almaktadır. İnsan

hakları kavramı ancak 1948 yılından itibaren, BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ile uluslararası hukukta kendine yer bulabilmiştir (Berber, 2009a: 39).

Türkiye açısından mübadelenin önemli bir sonucu finans, sanayi ve ticareti büyük oranda ellerinde bulunduran Rum girişimci sınıfın kaybı olmuştur. Tüccarların ve iş adamlarının, yalnızca İstanbul haricindeki, ticaret merkezi olan şehirlerden ve limanlardan göç etmesi, bölgedeki ekonomik hayatı kökünden sarsmıştır. Doğu Akdeniz'in önde gelen ticaret merkezlerinden olan 1922 yılında çıkan İzmir, yangınla neredeyse tamamen kül olmuştur. Uluslararası ticaret bağlantıları zarar gördüğü ve mübadelede yitirilen tarım uzmanlarının ve esnafın yerine kolayca yenisi bulunamadığı için, Osmanlı ekonomisinin temel dayanağı olan tarım ürünü ihracatı da büyük oranda darbe yemiştir (Hirschon, 2005: 21-22). Ancak Berber, 1920'li yıllarda kaybedilen Rum girişimci sınıfın Türk ekonomisindeki rolünün abartıldığını düşünmektedir (Berber, 2009a: 48). Türk ekonomisinin o yıllarda içinde bulunduğu duruma geçmeden önce Osmanlı İmparatorluğu'nun son yıllarına bakıldığında İttihatçıların I. DS'nin hemen öncesinde Osmanlı'daki gayri-müslimlerin nüfusun çoğunluğunu oluşturan müslümanların aleyhine zenginleştiğini ve yabancı sermayenin de Osmanlı topraklarının kaynaklarını sömüren bir kanal yarattığı tespitini yaptığı görülmektedir. Dolayısıyla, İttihatçıların daha o yıllarda Müslüman tüccar ve zanaatkârlara dayalı yerli bir burjuvazi oluşturmaya yönelik girişimlerde buldukları bilinmektedir. Bu amaçla, gayri-müslim girişimciler karşısında Müslüman girişimciler açıkça desteklenmiştir. Bununla birlikte, "müslüman olmayan kuruluşlara" karşı sistemli boykotlar ve Teşkilat-ı Mahsusa sayesinde de hükümet destekli protestolar da düzenlenmiştir. İttihatçıların bu "milli iktisat" söylemi Misak-ı Milli sınırları içerisinde ulusal bir ekonomi yaratma amacı taşıyan yeni Türk devleti tarafından da benimsenmiştir (Yıldırım, 2006: 114-115). Sonuç olarak, Berber'in de değindiği üzere 1914 yılında İzmir'de basılan ve şehrin Türk tüccarlarıyla etkinliklerini anlatan "İzmir Tüccaran ve Esnefan-ı İslamiyesine Mahsus Rehber"de Rumların o yıllarda ticaretteki üstünlükleri vurgulanmasına rağmen Türklerin İzmir ticaretindeki yerinin hiç küçümsenmeyecek bir konumda olduğu da ortaya konulmaktadır. Yani, İttihatçıların attığı tohumlar o yıllarda yeşermeye başlamıştır. Sonrasında ise 1923-1928 yılları arasında ticaret yaşamında Rumların gitmesiyle ortaya çıkan boşluk Türk ve Musevi tüccar, komisyoncu, ithalat ve ihracatçılar tarafından doldurulmuştur (Berber, 2009a: 48-49). Bununla birlikte, 1930'lu yıllarda Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde Eskişehir Şeker (1933); Turhal Şeker (1934);

Bakırköy, Konya-Ereğli, Kayseri Bez (1934); İzmir Kâğıt ve Karton (1936); Karabük Demir-Çelik (1937); Ereğli Bez (1937); Gemlik İplik (1938) ve Bursa Merinos (1938) fabrikaları kurulmuş ve ciddi bir büyüme hızı yakalanmıştır. Boratav, 1930-1939 yıllarını kapsayan bu dönem için sanayi kesiminin, Cumhuriyet tarihinin bundan sonraki hiçbir döneminde aynı ortalama büyüme hızını yakalanamadığını tespit etmiştir (Berber, 2009b: 27). Dolayısıyla, mübadele nedeniyle giden Rum girişimci sınıf sebebiyle çöken ve kalkınamayan bir Türk ekonomisinin varlığından söz etmek çok da doğru olmayacaktır.

6. SONUÇ

Türkiye ve Yunanistan, Lozan Barış Konferansı'nda yaptıkları müzakerelerde vardıkları uzlaşma neticesinde aralarında “din” kriterine dayanan zorunlu bir nüfus mübadelesi gerçekleştirme konusunda uzlaşmışlardır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar söz konusu uzlaşmada en önemli payın MC Mülteciler Komisyonu Başkanı Dr. Nansen'in olduğunu gösterse de her iki tarafın da kapsamlı bir nüfus değişimi konusunda oldukça istekli olduğu da ortadadır. Nihayetinde, 30 Ocak 1923 tarihinde imzalanan “Türk ve Rum Ahalinin Değişimine Dair Türkiye-Yunanistan Arasında İmzalanan Sözleşme ve Protokol” ile birlikte her iki ülkeden yüz binlerce insanın zorunlu bir şekilde yer değişimi sağlanmıştır.

Sonuç olarak Türkiye ve Yunanistan arasında gerçekleştirilen mübadele her iki ülkenin de I. DS'nin hemen ertesindeki ulus kurma süreçlerinde önemli bir rol oynamıştır. Uluslararası ilişkilerin değişen dinamikleri ve sürekli gelişme halindeki moral değerler mübadeleye bugünden bakınca söz konusu uygulamanın günümüz şartlarıyla değerlendirilmesine ve birtakım “suçlama” ve “aklama” girişimlerinin oraya çıkmasına yol açmıştır. Bu durum da Türk-Yunan nüfus mübadelesi hakkında bazı gerçeklerin zaman içerisinde çarpıtılmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, Türk-Yunan nüfus mübadelesi hakkında bir değerlendirme yaparken olayın gerçekleştiği dönemin koşullarını göz önünde bulundurmak, sağlıklı bir değerlendirme yapmak için bir ön şart haline gelmiştir. Ancak bu doğrultuda yapılacak değerlendirmeler, oldukça kapsamlı olan nüfus hareketinin insani, toplumsal, siyasi ve ekonomik sonuçlarını ortaya koyma bakımından daha güvenilir olacaklardır.

KAYNAKÇA

- Berber, E. (2005). Mübadeleye Bugünden Bakmak. Türk Tarih Kurumu (der.), 80. Yılında 2003 Penceresinden Lozan Sempozyumu 6 Ekim 2003 Bildirileri. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Berber, E. (2009a). Bireysel, Toplumsal ve Hukuksal Açından Mübadele. İstanbul Barosu (der.), Mübadele ve Ruhban Okulu: Hukuki Bakışlar. İstanbul: İstanbul Barosu.
- Berber, E. (2009b). 85. Yılında Egemenlik ve Bağımsızlık Belgesi Lozan Antlaşması. İstanbul Barosu (der.), Düünden Bugüne Lozan, Montrö ve Türk Boğazları. İstanbul: İstanbul Barosu.
- Fırat, M. (2002). 1919-1923 Yunanistan'la İlişkiler. Baskın Oran (ed.). Türk Dış Politikası, Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar - I. İstanbul: İletişim.
- Hirschon, R. (2005). Lozan Sözleşmesinin Sonuçları: Genel Bir Bakış. Renée Hirschon (der.). Ege'yi Geçerken: 1923 Zorunlu Nüfus Mübadelesi. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Keyder, Ç. (2005). Nüfus Mübadelesinin Türkiye Açısından Sonuçları. Renée Hirschon (der.). Ege'yi Geçerken: 1923 Zorunlu Nüfus Mübadelesi. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Kılıç, H. (1992). Türkiye ile Yunanistan Arasında İmzalanan İkili Anlaşmalar, Önemli Belgeler ve Bildiriler. Ankara: T.C. Dışişleri Bakanlığı Yunanistan Dairesi Başkanlığı.
- Ladas, S. (1932). The Exchange of Minorities: Bulgaria, Greece and Turkey. New York: The MacMillian Co..
- Meray, S. L. (1969). Lozan Barış Konferansı: Tutanaklar, Belgeler. Takım I, Cilt I, Kitap I, Ankara: A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Nur, R. (1967). Hayat ve Hatıratım. Cilt III, Ankara: Altındağ Yayınevi.
- Oran, B. (1999). Atatürk Milliyetçiliği, Resmi İdeoloji Dışı Bir İnceleme. Ankara: Bilgi.
- Oran, B. (2005). Kalanların Öyküsü: 1923 Mübadele Sözleşmesi'nin Birinci ve Özellikle de İkinci Maddelerinin Uygulamasından Alınacak Dersler, Renée Hirschon (der.). Ege'yi Geçerken: 1923 Zorunlu Nüfus Mübadelesi. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Soysal, İ. (2000). Tarihçeleri ve Açıklamalarıyla Birlikte Türkiye'nin Siyasal Andlaşmaları. Cilt I. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Sami, Ş. (2010). Kamus-ı Türki. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- TBMM Zabıt Ceridesi, Devre: I, İçtima Senesi: 3, Cilt 24, 18 Ekim 1922-18 Kasım 1922.
- Yıldırım, O. (2006). Diplomasi ve Göç: Türk Yunan Mübadelesinin Öteki Yüzü, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.

**TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARININ ÜRETİM VE NAKİT YÖNETİMİ
SÜREÇLERİNİN VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE ARAŞTIRILMASI**

İsa DEMİRKOL ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 28/11/2020

İmdat KÖKSAL ²

Accepted Date (Kabul Tarihi): 9/12/2020

Ali ÇİÇEK ³

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Veri Zarflama Analizi,
Türk Şeker A.Ş.,
Üretim ve Finans
Yönetimi,
Süreç Karşılaştırması

Bu çalışmada, Türk Şeker A.Ş.'ye bağlı 15 fabrikanın 2001-2017 yılları arasındaki verileri kullanılarak üretim ve nakit yönetimi süreçlerinin etkinlik analizi yapılmıştır. Çalışmada her yılın üretim süreçlerini temsil eden üç girdi ve üç çıktı dikkate alınmıştır. Ayrıca nakit yönetimi etkinliğinin araştırılması amacıyla iki girdi ve iki çıktı kriteri kullanılmıştır. Çalışmanın analiz sonuçları incelendiğinde genellikle etkinlik bildiren ya da etkinliğe yakın skorlar ile karşılaşılmıştır. 2006-2015 yıllarında 0.93, 2005 yılında 0.96, 2007-2008 ve 2014 yıllarında 0.97, diğer yıllarda 0.98 ve üstü skorlar elde edilmiştir. Nakit yönetimine göre etkinlik analizleri 2001-2003 ve 2006 yılları dışında etkinsiz oldukları görülmüştür. Bu değerler finansal etkinliğin giderek bozulduğunu göstermektedir. Ayrıca Üretim Yönetimine Göre Etkinlik Skorları İle Nakit Yönetimine Göre Etkinlik Skorları Arasında anlamlı derecede fark olduğu tespit edilmiştir.

**TURKEY SUGAR FACTORIES PRODUCTION AND CASH MANAGEMENT PROCESSES WITH
DATA ENVELOPMENT ANALYSIS METHOD INVESTIGATION**

ABSTRACT

Keywords

Data Envelopment Analysis,
Turkish Sugar Co.,
Production and Financial
Management,
Process Comparison

In this study, the efficiency analysis of the production and cash management processes was performed by using the data of the 15 factories of Türk Şeker A.Ş. In the study, three inputs (Processed beet, Labor, Fuel) representing the production processes of each year were taken into consideration and three output (Sugar amount, Molasses amount and other products total) were taken into consideration. In addition, in order to investigate the cash management efficiency, two inputs (total of bees and other activities paid for beet) and two outputs (total income from products and profit-loss at year-end) were used. OSDEA and SPSS 25 package programs were used for efficiency level measurement and statistical tests, respectively. When the analysis results of the study were examined, it was observed that the results were generally reported as close to efficiency. In 2006 and 2015, there were 0.93, 0.96 in 2005, 0.97 in 2007-2008 and 2014, and 0.98 and above in other years. According to the cash management, efficiency analysis showed that in general, inefficiency was observed outside 2001-2003 and 2006. These values indicate that financial activity is gradually deteriorating. Furthermore, it was found that there is a significant difference between efficiency scores according to production management and cash management.

Citation: Demirkol, İ., Köksal, İ. ve Çiçek, A. (2020), Türkiye Şeker Fabrikalarının Üretim ve Nakit Yönetimi Süreçlerinin Veri Zarflama Analizi İle Araştırılması, ARHUSS, (2020), 3(2):500-516.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, demirkolisa@gmail.com,

² Öğr. Gör., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Meslek Yüksekokulu, Bilgisayar Teknolojileri Bölümü, imdat.koksal@gop.edu.tr,

³ Öğr. Gör., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Meslek Yüksekokulu, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, ali.cicek@gop.edu.tr,

1. GİRİŞ

Türk Şeker A.Ş. yönetimi altında bulunan muhtelif şehirlerdeki fabrikalarında Türkiye'deki ihtiyacının büyük oranını karşılayan şeker ve yan mamul üretimi yapılmaktadır. Ayrıca üretim merkezleri buldukları şehirlere de önemli ekonomik katkı sağlamaktadır. Mütemediyen zarar eden (2006, 2009-2017 arası kesintisiz) kamu kurumlarının başında bulunan Türk Şeker A.Ş. kurumu özelleştirme listesine alınarak bazı fabrikaları özelleştirilmiş, böylece kamu zararı azaltılmıştır.

Günümüzde her iktisadi teşekkülün ilk amacı kar elde etmektir. Bu bağlamda kar elde edemeyen bir teşekkülün yönetimi başarısız kabul edilebilmektedir. Bu bakımdan eğer böyle bir teşekkülün zararı üretim süreçlerinden kaynaklanmakta ise, üretim yönetimini de aynı değerlendirmeye tabi tutulabilmektedir. Çalışmada, 2010 – 2013 yılları arasında zarar ettiği ve kamuya yük olmaya başlayan, Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi'nin üretim ve nakit yönetimi süreçlerinin ayrı ayrı etkinlik analizi yapılmıştır. Bu amaçla toplamsal yöntem olan çıktı yönelimli sabit getiri modeli (CCR) metodu kullanılmıştır. Üretim süreçleri için yıllara yaygın ve aynı süreleri kapsayan ve nakit yönetimini ilgilendiren etkinlik analizi yapılmıştır. Daha sonra etkinlik skorları arasındaki fark istatistiksel yöntemle karşılaştırılarak sonuç yargısına ulaşılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Türkiye şeker fabrikaları anonim şirketi 6 Temmuz 1935 tarihinde İş Bankası, Sümer Bank ve T.C Ziraat Bankası'nın aynı oranda katılımıyla ve 4 adet şeker fabrikasını devralmak suretiyle Türk Ticaret Kanunun hükümlerine göre 22 milyon lira sermayeli bir anonim şirket olarak kurulmuştur (Karaatlı vd., 2016, s. 49).

Karabulut ve Topak (2007) kamu ve özel sektörde faaliyetlerini sürdüren şeker endüstrisinin maliyet ve verimlilik değerlerini incelemiş, kamuya ait işletmelerin özel sektöre göre daha düşük bir verimlilikte çalıştıkları tespit etmişlerdir. Eştürk (2018) şeker sektörünün Türkiye'deki geleceği üzerinde yaptığı incelemede, özel sektörün daha verimli ve etkin olması sebebiyle devletin denetleyici ve koruyucu olması gerektiğini önermiştir. Sefaoğlu vd. (2016) araştırmalarında Erzurum ilinde farklı tarihlerde yapılan hasatlarda, şekerpancarı kök gövdelerinde verim ve verim unsurlarını incelemiş, Erzurum hava şartlarında verimliliğin en yüksek olduğu zamanın kasım ayının ilk haftası olduğunu tespit etmişlerdir. Aslan (2007) şeker fabrikalarının performans ölçümü

üzerinde yaptığı araştırmada 25 adet fabrikayı ele almıştır. 2003 ve 2004 yılları arasında şeker fabrikalarının etkinlik seviyeleri oldukça düşük olduğu görülmüştür. Kostakoğlu vd. (2016) Eskişehir şeker fabrikasının özelleştirmesi ve diğer kamu şeker fabrikalarına göre daha stratejik olma nedenleri araştırılmıştır. Bu şeker fabrikanın diğerlerine göre model olarak seçilmiştir. İnceleme sonucunda şeker fabrikalarının kooperatif – devlet - özel sektör ya da kooperatif – devlet şeklinde ortaklığa devredilmesi ile etkinliği sağlanabileceği önerisinde bulunulmuştur. Karaatlı vd. (2016) DEMATEL ve bulanık TOPSİS yöntemiyle 2008-2012 yılları arasındaki 23 şeker fabrikasının performans değerlemesi yapılmıştır ve Ereğli, Iğın ve Eskişehir şeker fabrikaları en yüksek performansa sahip oldukları görülmüştür. Güney (2013) Kamu İktisadi Teşekkülleri adına üretim yapan Konya Şeker Sanayii ve Ticaret Anonim Şirketi özelleştirilmeden önce (1992) ve özelleştirildikten sonraki (2010) yılı bilanço verileri kullanılarak değerlendirilmiştir. Özelleştirildikten sonra satış gelirlerinde % 1000 ve karlarında % 300 artış meydana geldiği görülmüştür. Raheman vd. (2009) Pakistan’da 1998-2007 yıllarına ait 20 adet şeker fabrikasının toplam faktör verimlilik indekslerini kullanarak verimlilik analizlerini incelemişlerdir. İncelemede teknolojik gelişme % 0.08 ilerleme gösterirken yönetimin etkinliği üretim üzerinde negatif olduğu sonucuna varılmıştır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, Karar Verme Birimlerinin (KVB) seçilmesi, kullanılacak girdi ve çıktı değişkenlerinin belirlenmesi ve VZA yönteminde kullanılacak VZA modelleri belirlenmiştir.

3.1. Karar Verme Birimlerinin (KVB) Seçilmesi

Veri Zarflama Analizi (VZA) benzer stratejik hedeflere sahip karar verme Birimlerinin (KVB) aynı tür girdiler kullanarak aynı tür çıktılar üretmesi varsayımına dayanmaktadır (Golany & Yu, 1997). Araştırma Türk Şeker A.Ş. faaliyetlerinin toplu değerlendirmesi olduğu için her yılın faaliyet girdi ve çıktıları KVB’leri oluşturmaktadır. Dolayısıyla 2001 yılından 2017 yılına kadar olan toplam 17 faaliyet girdi-çıktısı KVB’leri oluşturmaktadır.

3.2. Girdi ve Çıktı Değişkenlerinin Belirlenmesi

Üretim süreçleri etkinliğini analiz edebilmek amacıyla üç girdi ve üç çıktı değişkeni kullanılmıştır. Bunlar:

Girdiler: 1-G_Pancar: İşlenmek üzere üretim hattına alınan pancar miktarı (ton)
2-G_İşgücü: Yıl içerisinde fabrikalarda istihdam edilen toplam işgücü
3-G_Yakıt: Yıl içerisinde üretim ya da diğer faaliyetler için kullanılan toplam akaryakıt ya da gaz miktarı

Çıktılar: 1-C Şeker: Mamul olarak üretilen şeker miktarı (ton)
2- C_Melas: Mamul olarak üretilen toplam Melas Miktarı (ton)
3-C_Diğer: Mamul olarak üretilen diğer ürünler toplamı (ton)

Ayrıca nakit yönetimi etkinliğinin araştırılması amacıyla 2 girdi ve 2 çıktı değişkeni kullanılmıştır. Bunlar:

Girdiler: 1-G_Pancar_Ödenen: İşlenmek üzere satın alınan pancara ödenen meblağ (TL)

2-G_Diğer_Giderler: Yıl içerisinde pancar satın alınması dışında kalan diğer faaliyetler için yapılan ödemeler toplamı (TL)

Çıktılar: 1-C_Toplam Satış: Mamul olarak satılan ürünlerden elde edilen toplam gelir.
2- C_Kar Zarar: Yılsonu bilançosundaki Kar/Zarar.

Şeker fabrikalarında veri zarflama analiziyle ilgili girdi ve çıktılarla ilgili yapılan bazı çalışmalar; Daştan (2018) şeker fabrikalarıyla ilgili çalışmasında girdileri pancar miktarı, işgücü ve yakıtı ele almış çıktı olarak günlük şeker üretimini ölçmüştür. Aslan (2007) fiilen işlenen pancar miktarı, yakıt tüketimi ve personel sayısını girdi olarak kullanmış çıktı olarak net gelir, şeker üretimi, melas ve satılan şeker miktarını ölçmüştür. Karaathlı vd. (2016) fiilen işlenen pancar, yakıt tüketimi ve işgücünü girdi olarak, şeker üretimi, makine kapasitesi, melas miktarı ve satış miktarını da çıktı olarak almıştır.

3.3. VZA Modelinin Belirlenmesi

Etkinlik analizinde kullanılan birçok VZA modeli mevcuttur. Girdi yönelimli veya çıktı yönelimli VZA yöntemlerinin kullanılması yanında, ölçeğe göre sabit getiri modeli (CCR) ve ölçeğe göre değişken getiri modeli (BCC) kullanılmaktadır. Girdi yönelimli VZA modelleri, belirli bir çıktı bileşimini en etkin şekilde üretecek en uygun girdi bileşimini araştırmaktadır. Çıktı yönelimli VZA modelleri ise, belirli bir girdi bileşimi ile üretilecek en uygun çıktı bileşimini araştırır (Charnes vd., 1981). Eğer amaç mevcut girdilerle en

uygun çıktıyı elde etmek ise çıktı yönelimli yöntem kullanmak gerekmektedir. CCR modeli ile bütün KVB'lerin en uygun ölçekte faaliyet gösterdikleri varsayılarak toplam etkinlik hesaplanır. BCC modeli ile teknik etkinlik hesaplanır. BCC ve CCR skorlarının her ikisi de %100 (ya da etkinlik skoru 1) ise KVB'ler tam etkindir (Babacan vd., 2007). Teknik etkinlik, belirli bir girdi bileşimi kullanılarak maksimum çıktının elde edilmesi veya belirli bir çıktı bileşiminin en az girdi kullanılarak üretilmesi başarısıdır. Ölçek etkinliği, en uygun ölçekte üretim yapma başarısıdır (Abbot-Doucouliagosa, 2003). Ölçek etkinliği, toplam etkinlik/teknik etkinlik (ölçek etkinliği=CCR/BCC) formülüyle hesaplanabilir (Özden, 2008).

VZA, doğrusal programlamanın farklı bir yaklaşımıdır. Optimizasyon problemi önce doğrusal hale dönüştürülür, daha sonra doğrusal programlama metotlarına göre en uygun çözüme ulaşılır. Doğrusal programlama problemlerinde iki yaklaşım vardır. Bunlar, primal model ve dual modeldir. Primal modelde hedef maksimizasyonu, dual problemde ise hedef minimizasyonu işlemleri yapılır. Primal hedef fonksiyonu;

Primal amaç fonksiyonu;

$$\max z = \sum_{j=1}^n c_j x_j \quad \dots\dots\dots(1)$$

denklemleri ile ifade edilir. Amaç fonksiyon kısıtlayıcıları ise;

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j = b_i, \quad x_j \geq 0 \quad \text{ve} \quad \begin{matrix} i = 1, 2, \dots, m \\ j = 1, 2, \dots, n \end{matrix}$$

şeklinde gösterilir. Dual amaç fonksiyonu;

$$\min y = \sum_{i=1}^m b_i y_i \quad \dots\dots\dots(2)$$

Denklemleri ile ifade edilir. Kısıtlayıcıları ise;

$$\sum_{i=1}^m a_{ij} y_i \geq c_j, \quad y_i \geq 0 \quad \text{ve} \quad \begin{matrix} i = 1, 2, \dots, m \\ j = 1, 2, \dots, n \end{matrix}$$

şeklinde gösterilir. Burada, c_n , n. çıktının ağırlığını, x_n , n. çıktının miktarını, b_m , m. girdinin ağırlığını, y_m , m. girdinin miktarını göstermektedir. m kadar girdi ve n kadar çıktısı olan h adet KVB'nin ölçek etkinliği,

$$h = \frac{\sum_{j=1}^n c_j x_j}{\sum_{i=1}^m b_i y_i} \dots\dots\dots(3)$$

Eşitlik (3) yardımıyla hesaplanabilir (Babacan vd., 2007).

Amaç fonksiyonunun değeri 1 olarak bulunursa, h karar biriminin etkin olduğuna; 1'den daha küçük bir değer bulunması durumunda ise, h karar biriminin etkin olmadığına karar verilir (Çınar, 2013). Amaç fonksiyonunun optimum değeri, en fazla 1 olabilir. Girdi ve çıktı ağırlık değerlerinin negatif olmaması gerekmektedir (Bakırcı ve Babacan, 2010).

Girdi-çıkıtı kontrolü, ölçeğe göre getiri ve modelin amacı gibi etkenler VZA modelinin seçiminde rol alan faktörlerdir. Girdiler üzerinde kontrol düşükse, çıktı yönelimli model; çıktılar üzerinde kontrol düşükse, girdi yönelimli model kullanılmalıdır (Özden, 2008).

Araştırmada çıktı yönelimli model temel alınmıştır. Pancar kotalarının belirlenmesi, işletmelerin işgücü istihdamı, yatırım öncelikleri gibi işletmeyi doğrudan ilgilendiren süreçler genellikle politik kararlardan etkilenmektedir. Bundan dolayı üretim girdileri üzerindeki şirket üst yönetimi etkisi, genel politikalardan doğrudan etkilenmektedir. Bu amaçla mevcut girdilerle en uygun çıktı elde edilmesi üzerine odaklanılmıştır.

3.4. Analiz Girdi ve Çıktıları

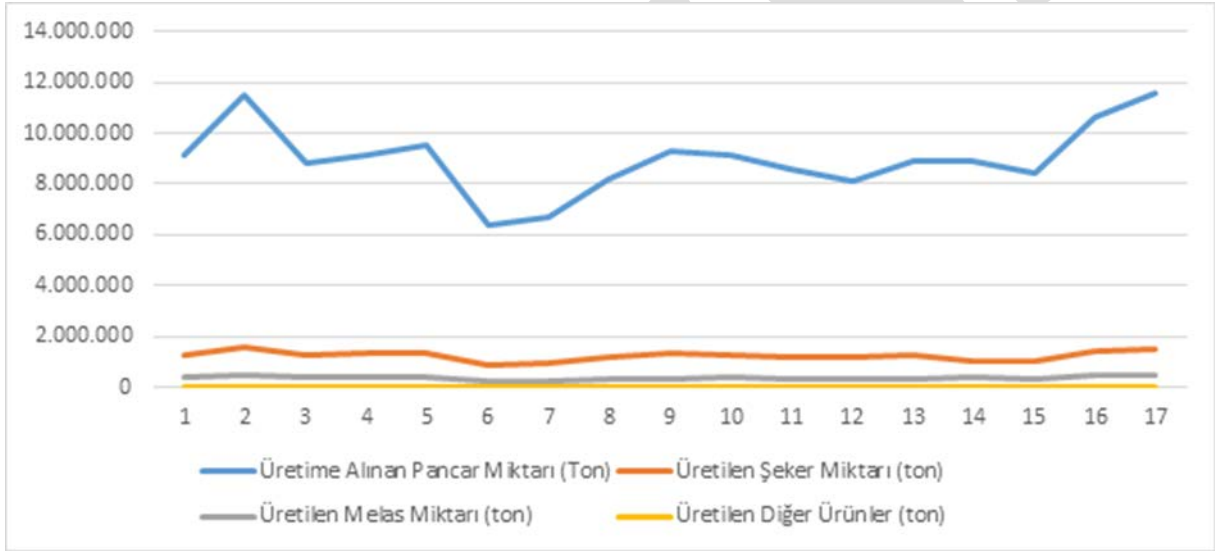
3.4.1. Girdi ve Çıktı Miktarları

Tablo 1. 2001-2017 Yılları Arası Girdi ve Çıktı Miktarlarına Göre Gerçekleşmeler

Yıllar	Üretime Alınan Pancar Miktarı (Ton)	Yıl İçi İstihdam Edilen Çalışan Sayısı	Yıl İçi Kullanılan Yakıt Miktarı (Ton)	Üretilen Şeker Miktarı (ton)	Üretilen Melas Miktarı (ton)	Üretilen Diğer Ürünler (ton)
2001	9.105.000	19906	409.126	1.280.400	413.600	33.766
2002	11.474.800	18586	492.227	1.586.380	492.119	34.482
2003	8.836.000	17.795	388.456	1.255.675	374.350	40.064
2004	9.165.000	16.686	420.537	1.326.760	391.904	25.384
2005	9.560.750	16.445	432.862	1.331.822	390.345	22.957
2006	6.425.000	13.781	292.323	859.700	261.076	16.081
2007	6.702.000	16.376	311.371	937.800	269.300	18.639
2008	8.185.000	15.348	382.327	1.160.700	321.500	16.457

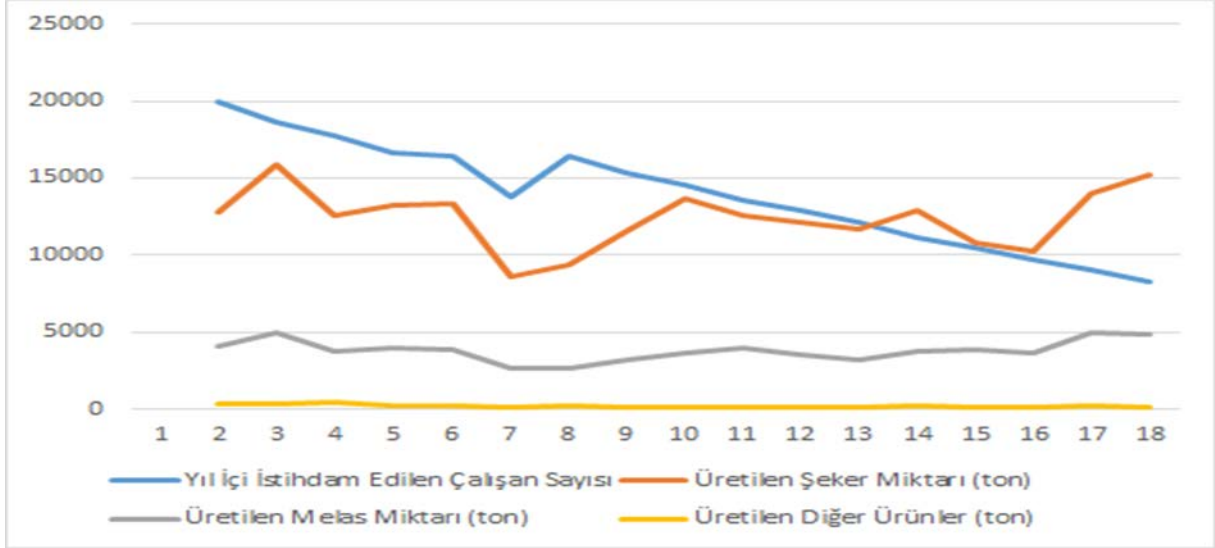
2009	9.270.000	14.539	420.608	1.369.673	365.710	10.100
2010	9.163.000	13.543	445.010	1.259.650	394.250	15.460
2011	8.557.000	12.850	369.369	1.214.500	349.600	13.320
2012	8.130.000	12.076	331.672	1.169.900	321.600	15.200
2013	8.923.000	11.128	359.035	1.294.600	372.000	18.800
2014	8.896.000	10.435	354.424	1.079.800	385.100	17.270
2015	8.393.500	9.696	348.889	1.023.300	368.000	14.052
2016	10.617.000	9.059	440.055	1.404.000	502.000	18.385
2017	11.610.000	8.293	462.055	1.525.050	490.000	12.375

Tablo 1’de 2001 ile 2017 yılları arasındaki üretim girdi ve çıktı miktarları verilmiştir. 2007 yılından itibaren istihdam edilen personel sayısında düzenli artış gözlenmektedir. Üretime alınan pancar miktarında ise düzenli artış gözlenmektedir. Personel azalışı Şekil 2 de gösterilmiştir.



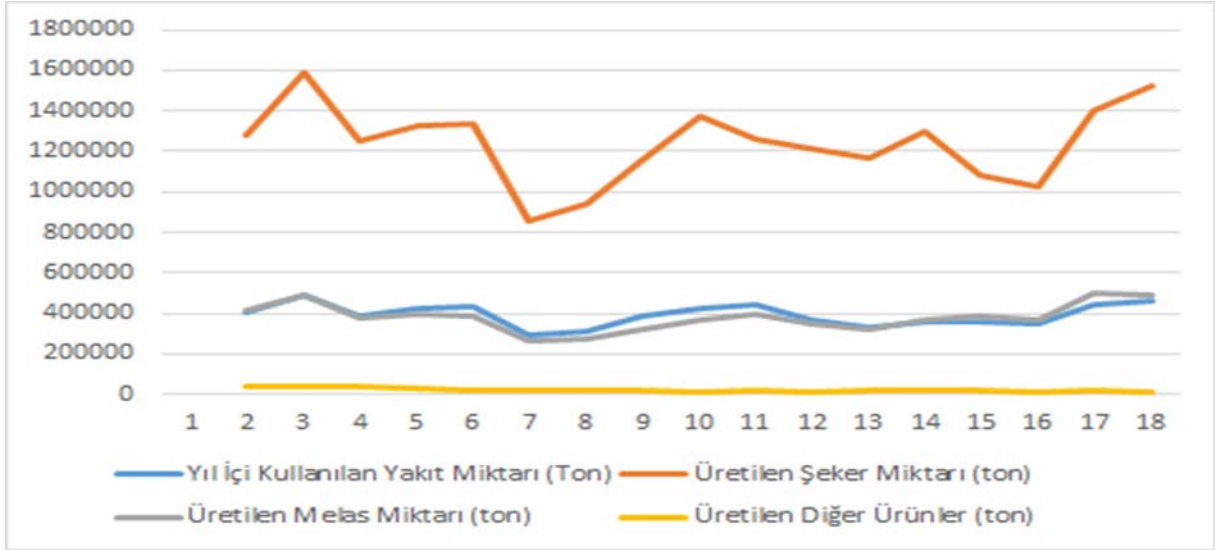
Şekil 1. Üretime alınan pancar miktarı ve üretim çıktıları

Pancar girdisi ile şeker üretim çıktısı arasındaki düzeltilmiş R^2 değeri 0,87, pancar girdisi ile melas üretimi arasındaki düzeltilmiş R^2 değeri 0,925 olarak elde edilmiştir. Pancar girdisi ile diğer üretim çıktıları arasındaki düzeltilmiş R^2 -0,023 olarak tespit edilmiştir (Bkz. Ek 1). Üretim girdi ve çıktıları aşağıdaki şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. İstihdam edilen personel sayısı ve üretim çıktıları

İstihdam edilen personel sayısı ile şeker üretimi arasındaki düzeltilmiş R^2 -0,062 ve istihdam edilen personel sayısı ile melas üretimi arasındaki düzeltilmiş R^2 -0,04 olarak elde edilmiştir. Ayrıca istihdam edilen personel sayısı ile diğer üretim çıktıları arasındaki düzeltilmiş R^2 0,493 olarak elde edilmiştir (Bkz. Ek 2). Bunun anlaşılabilir bir nedeni vardır. İstihdam yıllar içinde azaltılmış ancak pancar ve melas üretimi genel olarak dalgalı, ancak yatay seyir izlemiştir. Sadece diğer üretim çıktıları istihdam gibi azalış göstermiştir. Bundan dolayı regresyon modelinin açıklama gücü nispeten yüksek çıkmaktadır. Sözü edilen üretim çıktıları, pazar şartlarından kaynaklı olarak azalış göstermiş olabilir. Eğer gerçekten de istihdama dayalı olarak azalış göstermiş olsaydı, şeker ve melas üretiminde de azalış olması gerekirdi. Günümüzde kullanılan üretim süreçleri işgücü ihtiyacını asgariye indirmektedir. Dolayısıyla istihdamın doğrudan üretim çıktılarına etkisi sınırlı, hatta etkisiz olabilmektedir.



Şekil 3. Üretim için kullanılan yakıt miktarı ile üretim çıktıları

Yakıt kullanımı ile şeker üretim çıktısı arasındaki düzeltilmiş R^2 değeri -0.837, yakıt kullanımı ile melas arasındaki düzeltilmiş R^2 değeri 0,735 olarak elde edilmiştir ve yakıt kullanımı ile diğer üretim çıktıları arasındaki düzeltilmiş R^2 değeri 0,019 olarak tespit edilmiştir (Bkz. Ek 3).

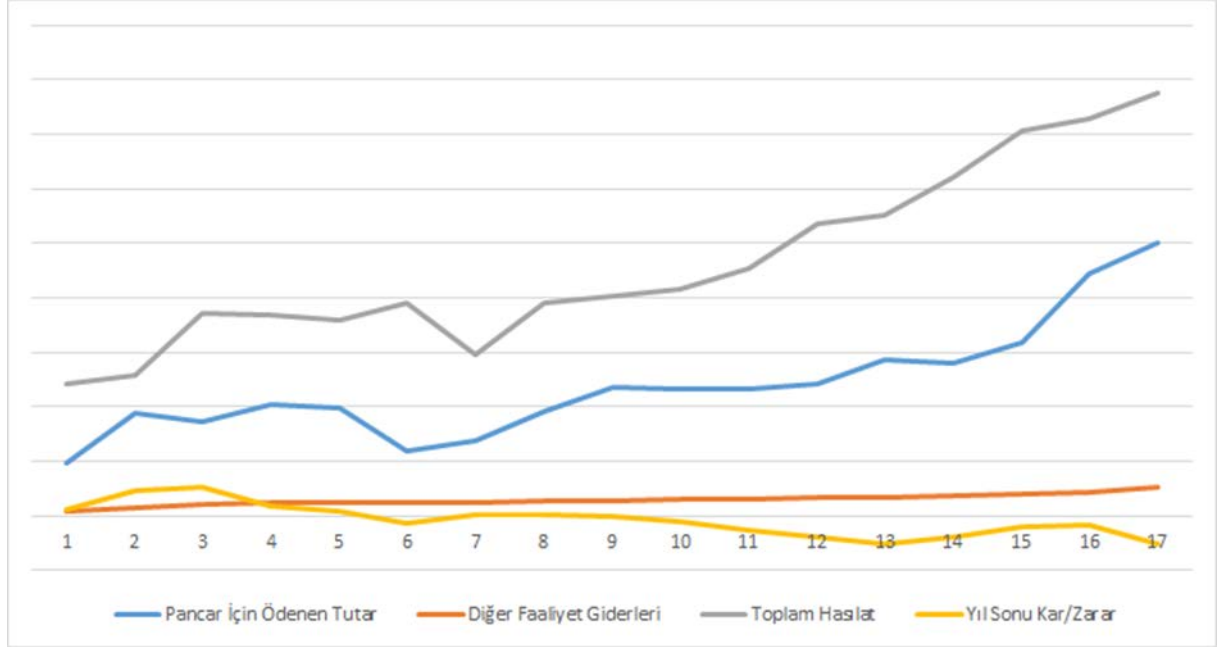
3.4.2. Maliyet ve Getiriler

Tablo 2. Maliyet ve Getirilerine Göre Üretim Girdi ve Çıktıları

Yıllar	Pancar Alımı İçin Ödenen	Diğer Faaliyet Giderleri	Toplam Satış Hasılatı	Kar/Zarar
2001	482.569.370,00	37.250.554,10	1.214.110.256,00	55.545.740,80
2002	936.748.320,00	75.533.168,22	1.296.823.543,00	237.442.969,40
2003	865.540.920,00	109.039.512,00	1.861.908.479,00	264.950.469,00
2004	1.022.827.860,00	122.160.228,40	1.844.474.142,00	83.086.996,38
2005	989.413.000,00	125.598.494,30	1.794.610.169,00	44.422.866,12
2006	599.589.200,00	117.278.500,10	1.956.547.186,00	-60.876.722,70
2007	687.256.110,00	128.177.148,10	1.480.493.620,00	3.074.047,10
2008	952.064.210,00	134.468.311,00	1.956.572.320,00	3.192.609,67
2009	1.185.237.930,00	140.040.244,60	2.015.563.948,00	-8.843.729,44
2010	1.160.873.960,00	147.307.349,40	2.081.483.379,00	-59.749.895,07
2011	1.170.694.320,00	156.092.346,70	2.265.940.316,00	-134.883.257,70
2012	1.212.602.890,00	166.781.542,50	2.686.769.979,00	-198.228.580,30
2013	1.437.432.410,00	176.214.060,40	2.757.593.713,00	-251.361.514,30
2014	1.394.730.180,00	186.392.739,80	3.098.350.625,00	-197.025.981,40
2015	1.581.987.050,00	202.986.245,50	3.526.879.701,00	-100.279.447,70
2016	2.216.906.720,00	221.559.766,70	3.635.682.206,00	-76.494.569,21
2017	2.505.192.250,00	257.090.708,00	3.875.776.343,00	-258.135.874,60

Tablo 2’de pancar alımı ve diğer faaliyet giderleri (personel, yakıt, faiz vb.) için yapılan ödemeler ile Toplam Satış hasılatı ve bilançoda gösterilen önceki yıldan kar/zararı gösterilmiştir. Şirket zararı 2013 mali yılı içerisinde zirve noktayı görmüş, daha sonraki

yıllarda düzenli azalış göstermiştir. 2017 yılında ise ani bir artış göstermiştir. Anlaşılacağı üzere kümülatif zarar azalış göstermemiş, yıllar içerisinde artmaya devam etmiştir. Sadece zararın artış hızı belli bir dönem azalmış, 2017 yılında ise tekrara hızlanma eğilimine girmiştir.



Şekil 4. Finansal gerçekleştirmeler

Pancar alımı için ödenen miktar ile toplam satış hasılatı arasındaki düzeltilmiş R^2 değeri -0,817 olarak elde edilmiştir (Bkz. Ek 4). Pancar alımının artması üretim miktarının artması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda miktarının artması satış hasılatının da artmasını beraberinde getirmektedir.

4. VERİ ZARFLAMA ANALİZİ

Tablo 3. Etkinlik Skorları

Yıllar	ÜRETİM SÜRECİ	NAKİT YÖNETİMİ
	Çıktı Yönelimli CCR	Çıktı Yönelimli CCR
2001	1,00	1,00
2002	0,98	1,00
2003	1,00	1,00
2004	1,00	0,70
2005	0,96	0,67
2006	0,93	1,00
2007	0,97	0,73
2008	0,97	0,71
2009	1,00	0,61

2010	0,98	0,63
2011	0,98	0,67
2012	0,99	0,76
2013	1,00	0,68
2014	0,97	0,77
2015	0,93	0,79
2016	1,00	0,62
2017	1,00	0,58
Ortalama	0,98	0,76

H₀₁: Üretim Süreci Etkinlik Skorları Normal Dağılıma Uygundur. (p=0,005, Shapiro-Wilk= 0,827)

H₀₂: Nakit Yönetimi Etkinlik Skorları Normal Dağılıma Uygundur.(p=0,006, Shapiro-Wilk= 0,835)

H₀₁ ve H₀₂ hipotezleri p<0.05 olduğundan reddedilir. Yani etkinlik skorları normal dağılıma uygun değildir.

İki ortalamanın eşitliği hipotezinin testi için kullanılan t testi ve iki varyansın eşitliği hipotezinin testi için örnek varyanslarının oranına dayanan F testi, iki bağımsız örnek için bilinen parametrik testlerdir. Bu testler örneklerin seçildikleri yığınların dağılım biçimlerinin normal olduğu varsayımına dayanır. Eğer iki bağımsız örnekten biri bile normal dağılımdan gelmediyse, örnek hacimleri de yeteri kadar büyük değilse parametrik testler yerine alternatifleri olan parametrik olmayan testler tercih edilmektedir (Gamgam & Altunkaynak, 2013).

Parametrik olmayan istatistik testlerin en büyük özelliği verilerin medyan değerine dayalı olmasıdır. Ancak bu durum bazı bilgi kayıplarına neden olabilmektedir. Bu bakımdan parametrik olmayan Mann-Whitney U testinin temel özelliği gözlem değerlerine atanan büyüklük sıra sayılarına dayalı olmasıdır. Bundan dolayı medyana dayalı testlerden kaynaklanan bilgi kayıplarının yaşanmamasını sağlar (Gamgam & Altunkaynak, 2013).

Etkinlik skorlarının normal dağılıma uygun olmadığı ve veri setinin yeterince büyük olmadığı çalışmamızda, etkinlik skorları arasındaki farkın önemini parametrik olmayan yöntemlerden Mann-Whitney U testi ile yapılmıştır. Bu durumda yokluk hipotezi

H₀: Üretim yönetimine göre etkinlik skorları ile nakit yönetimine göre etkinlik skorları arasında fark yoktur.

(U istatistiği = 54, p=0,002) H₀ Reddedilir.

Yani iki grubun ortancası birbirinden anlamlı derecede farklıdır.

Yokluk hipotezinin reddedilmesi iki grubun etkinlik skorlarının birbirinden anlamlı derecede farklı olduğunu göstermektedir. Üretim süreci etkinlik skorları ortalaması 0.98 ve medyanı 0.98 olarak tespit edilmiştir. Nakit yönetimi etkinlik skorlarının ortalaması 0.76 ve medyanı 0.71 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda üretim süreci etkinlik kıstaslarına daha yakın olduğu, nakit yönetiminin ise etkinlik kıstaslarına daha uzak olduğu söylenebilir. Bu sonuç bize nakit yönetiminin, üretim yönetimine göre yeterli etkinlikten daha uzak olduğunu göstermektedir. Yani şeker fabrikaları nakit yönetim süreçlerinin, üretim süreçlerine göre yetersiz kaldığı söylenebilir.

5. SONUÇ

Çalışmada Türkiye şeker fabrikalarının hangi konuda etkin olduğu ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ilk etkinlik analizinde pancar alımı, personel sayısı, yakıt kullanımı verileri girdi, şeker üretimi, melas üretimi ve diğer üretimler çıktı olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda genellikle etkinlik bildiren ya da etkinliğe yakın skorlar ile karşılaşmıştır. 2006 ve 2015 yıllarında %93, 2005 yılında %96, 2007-2008 ve 2014 yıllarında %97, diğer yıllarda %98 ve üstü skorlar elde edilmiştir.

Ayrıca finansal değerler temel alınarak etkinlik skorları elde edilmiştir. Bu doğrultuda pancar için ödenen tutar, diğer faaliyet giderleri girdi, toplam satış hasılatı ve bilanço kar/zararı çıktı olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda genellikle etkin olmadıkları görülmüştür. 2001-2003 ve 2006 yılları haricinde genel etkinlik skorları 0.80 değerinin altındadır. Son 3 yılın etkinlik skorları 0.79, 0.62, 0.58 olarak elde edilmiştir. Bu değerler finansal etkinliğin giderek bozulduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda üretim süreçlerinin etkinlik skorlarında bir sorun bulunmamıştır. Nakit yönetimi süreci etkinlik skorları yıllar içinde bozulma göstermiştir. Üretim ve satış gelirleri artmış, personel sayısı azaldığı halde karlılık giderek azaldığı tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Abbot, m., & Doucouliagos, C. (2003). The efficiency of Australian Universities: A Data Envelopment Analysis. *Economics of Education Review*, 89-97.
- Aslan, Ş . (2010). Performans Ölçümünde Kıyaslama Yöntemi Olarak Veri Zarflama Analizinin Kullanımı: Türkiye Şeker Fabrikaları Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 383-396. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/atauniibd/issue/2691/35414>
- Babacan, A., Kartal, M., & Bircan, H. (2007). Cumhuriyet Üniversitesi'nin Etkinliğinin Kamu Üniversiteleriyle Karşılaştırılması: Bir VZA Tekniği Uygulaması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 97-114.
- Bakırcı, F., & Babacan, A. (2010). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde Ekonomik Etkinlik. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 215-234.
- Charnes, A., Cooper W.W., & Rhodes, E. (1981). Evaluating Program And Managerial Efficiency: An Application of Data Envelopment Analysis to Program Follow Through. *Management Science*, 27(6), 668-697.
- Çınar, Y. (2013). Türkiye'de Kamu Üniversitelerinin Eğitim-Araştırma Etkinlikleri ve Etkinlik Artışında Stratejik Önceliklerin Rolü: Çok Aktiviteli VZA Uygulaması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 68(2), 27-62.
- Daştan, H. (2018). Türkiye Şeker Sanayinin Etkinlik ve Verimlilik Analizi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (14), 478-498. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/gusbd/issue/39212/447420>
- Eştürk, Ö . (2018). Türkiye'de Şeker Sektörünün Önemi ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme. *Anadolu İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (1), 67-81. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/anadoluiid/issue/36718/413753>
- Gamgam & Altunkaynak (2013). *Parametrik Olmayan Yöntemler*. Ankara, Türkiye: Seçkin Yayıncılık.
- Golany, B., & Yu, G. (1997). Estimating returns to scale in DEA. *European Journal of Operational Research*, 28-37.
- Güney, S . (2013). Türkiye'de Özelleştirmenin Maliyetler Üzerine Etkisi: Konya Şeker Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 314-327. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/niguiibfd/issue/19752/211428>
- Karaatlı M.1, Ömürbek N. , Işık E. & Yılmaz E., Performans Değerlemede DEMATEL ve Bulanık TOPSIS Uygulaması, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 16 - Sayı 1 · Ocak 2016 SS. 49-64
- Karabulut T. & Topak, A. (2007), "Şeker Sanayiinde Maliyet ve Verimlilik Analizi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10(1-2): 1-20.
- Kostakoğlu S., Keskin, U. & Büyük, K . (2016). Eskişehir Şeker Fabrikasının Özelleştirilmesine Yönelik Porter'ın Elmas Modeli Analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 50-61. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iibfdkastamonu/issue/29634/318355>
- Özden H. (2008). Veri Zarflama Analizi İle Türkiye'deki Vakıf Üniversitelerinin Etkinliğinin Ölçülmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 167-185.
- Raheman A., Qayyum, A., and Afza, T. (2019). "Efficiency Dynamics of Sugar Industry of Pakistan", *The Pakistan Development Review*, Vol: 48, Issue: 4, pp. 921-938
- Sefaoğlu F., Kaya, C. & Karakuş, A. (2016). Farklı Tarihlerde Hasat Edilen Şeker Pancarı Genotiplerinin Verim ve Verim Unsurlarının Belirlenmesi. *Tarla Bitkileri Merkez Araştırma Enstitüsü Dergisi*, 25 (Özel Sayı-2), 61-66. DOI: 10.21566/tarbitderg.281846
- Colombo, L. ve Ghislieri, C. (2008), " The Work-To-Family Conflict: Theories and Measures", *TPM*, 15(1), 35-55.

Ekler 1: Üretime Alınan Pancar Miktarı ile Üretim Çıktıları Arasındaki Regresyon

Ek 1-1: Üretime alınan şeker pancarı miktarı ile üretilen şeker miktarı arasındaki regresyon denklemi

Y: Üretilen Şeker Miktarı (ton)

X: Üretime Alınan Pancar Miktarı (ton)

$$Y = 59691.71849 + 0.131132284 X$$

Modelin sabiti (59691.71849), (t=0.519, p=0.611) istatistiksel olarak anlamsız,

Bağımsız değişken katsayısı (0.131132284) (t=10.381, p=0.000) istatistiksel olarak anlamlı

Modelin tümü için (F=107.764 p=0.000) olduğundan; model istatistiksel olarak anlamlı

Düzeltilmiş $R^2=0.87$

Ek 1-2: Üretime alınan şeker pancarı miktarı ile üretilen melas miktarı arasındaki regresyon denklemi

Y: Üretilen Melas Miktarı (ton)

X: Üretime Alınan Pancar Miktarı (ton)

$$Y = - 56448.602 + 0.049 X$$

Modelin sabiti (- 56448.602), (t= - 1.805, p=0.091) istatistiksel olarak %10 düzeyinde anlamlı,

Bağımsız değişken katsayısı (0.049) (t=14.113, p=0.000) istatistiksel olarak anlamlı

Modelin tümü için (F=199.165 p=0.000) olduğundan; model istatistiksel olarak anlamlı

Düzeltilmiş $R^2=0.925$

EK 1-3: Üretime alınan şeker pancarı miktarı ile diğer üretimler arasındaki regresyon denklemi

Y: Diğer Üretimlerin Miktarı (ton)

X: Üretime Alınan Pancar Miktarı (ton)

$$Y = 8790.226 + 0.001 X$$

Modelin sabiti (8790.226), (t= 0.614, p=0.548) istatistiksel olarak anlamsız,

Bağımsız değişken katsayısı (0.001) (t=0.803, p=0.435) istatistiksel olarak anlamsız
Modelin tümü için (F=0.645 p=0.435) olduğundan; model istatistiksel olarak anlamsız
Düzeltilmiş $R^2 = -0.023$

Ekler 2: İstihdam Edilen İşçi Sayısı ile Üretim Çıktıları Arasındaki Regresyon

Ek 2-1: İstihdam edilen işçi sayısı ile üretilen şeker miktarı arasındaki regresyon
denklemini

Y: Üretilen Şeker Miktarı (ton)

X: İstihdam Edilen İşçi Sayısı (adet)

$$Y = 1186783.964 + 3.823 X$$

Modelin sabiti (1186783.964), (t=5.836, p=0.000) istatistiksel olarak anlamlı,
Bağımsız değişken katsayısı (3.823) (t=0.269, p=0.791) istatistiksel olarak anlamsız
Modelin tümü için (F=0.072 p=0.791) olduğundan; model istatistiksel olarak anlamsız
Düzeltilmiş $R^2 = -0.062$

Ek 2-2: İstihdam edilen işçi sayısı ile üretilen melas miktarı arasındaki regresyon
denklemini

Y: Üretilen Melas Miktarı (ton)

X: İstihdam Edilen İşçi Sayısı (adet)

$$Y = 424019.466 - 3.153 X$$

Modelin sabiti (424019.466), (t= 5.863, p=0.000) istatistiksel olarak anlamlı,
Bağımsız değişken katsayısı (- 3.153) (t= - 0.624, p=0.542) istatistiksel olarak anlamsız
Modelin tümü için (F=0.390 p=0.542) olduğundan; model istatistiksel olarak anlamsız
Düzeltilmiş $R^2 = -0.040$

Ek 2-3: İstihdam edilen işçi sayısı ile diğer üretimler arasındaki regresyon denklemini

Y: Diğer Üretimlerin Miktarı (ton)

X: İstihdam Edilen İşçi Sayısı (adet)

$$Y = -4548.312 + 1.776 X$$

Modelin sabiti (- 4548.312), (t= - 0.728, p=0. 478) istatistiksel olarak anlamsız,
Bağımsız değişken katsayısı (1.776) (t=4.067, p=0.001) istatistiksel olarak anlamlı
Modelin tümü için (F=16.542 p=0.001 olduğundan; model istatistiksel olarak anlamlı
Düzeltilmiş $R^2= 0.493$

Ekler 3: Üretim İçin Harcanan Yakıt Miktarı ile Üretim Çıktıları Arasındaki Regresyon

Ek 3-1: İstihdam edilen işçi sayısı ile üretilen şeker miktarı arasındaki regresyon
denklemini

Y: Üretilen Şeker Miktarı (ton)

X: Üretim İçin Harcanan Yakıt Miktarı (ton)

$$Y = - 11235.416 + 3.194 X$$

Modelin sabiti (- 11235.416), (t= - 0.081, p=0.936) istatistiksel olarak anlamsız,
Bağımsız değişken katsayısı (3.194) (t=9.117, p=0.000) istatistiksel olarak anlamlı
Modelin tümü için (F=83.116 p=0.000) olduğundan; model istatistiksel olarak anlamlı
Düzeltilmiş $R^2= - 0.837$

515

Ek 3-2: İstihdam edilen işçi sayısı ile üretilen melas miktarı arasındaki regresyon
denklemini

Y: Üretilen Melas Miktarı (ton)

X: Üretim İçin Harcanan Yakıt Miktarı (ton)

$$Y = - 43310.224 + 1.081 X$$

Modelin sabiti (- 43310.224), (t= - 0.682, p=0.506) istatistiksel olarak anlamsız,
Bağımsız değişken katsayısı (1.081) (t= 6.730, p=0.000) istatistiksel olarak anlamlı
Modelin tümü için (F=45.299 p=0.000) olduğundan; model istatistiksel olarak anlamlı
Düzeltilmiş $R^2= 0.735$

Ek 3-3: İstihdam edilen işçi sayısı ile diğer üretimler arasındaki regresyon denklemini

Y: Diğer Üretimlerin Miktarı (ton)

X: Üretim İçin Harcanan Yakıt Miktarı (ton)

$$Y = 3039.349 + 0.044 X$$

Modelin sabiti (3039.349), (t= 0.201, p=0. 843) istatistiksel olarak anlamsız,

Bağımsız değişken katsayısı (0.044) (t=1.144, p=0.271) istatistiksel olarak anlamsız

Modelin tümü için (F=1.308 p=0.271 olduğundan; model istatistiksel olarak anlamsız

Düzeltilmiş $R^2 = 0.019$

Ekler 4: Pancar Alımı Ödemeleri ile Hasılat Geliri Arasındaki Regresyon

Y: Toplam Hasılat Geliri (TL)

X: Pancar Alımı İçin Ödenen Tutar (TL)

$$Y = 622979258.4 + 1.410 X$$

Modelin sabiti (622979258.4), (t= 2.884, p=0.011) istatistiksel olarak %5 düzeyinde anlamlı,

Bağımsız değişken katsayısı (1.410) (t=8.511, p=0.000) istatistiksel olarak anlamlı

Modelin tümü için (F=72.431 p=0.000) olduğundan; model istatistiksel olarak anlamlı

Düzeltilmiş $R^2 = - 0.817$