



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

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

**CİLT 20. SAYI 45. 2022**  
*Volume 20. Number 45. 2022*

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda Dört Kez Yayınlanır/Published Quarterly a Year

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda dört kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış en az iki ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale ya yayınlanır ya düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir ya da reddedilir. Her durumda yazar Dergipark üzerinden bilgilendirilmektedir.

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

Yönetim Bilimleri Dergisi

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey

Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736

Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

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

Bu yayında yer alan tüm çalışmalar başvuru anında ve yayın öncesi olmak üzere iki kez iThenticate uygulaması aracılığıyla benzerlik taramasından geçirilmiştir.

**Yayın Türü:** Yaygın Süreli Yayın

**Yayın Şekli:** Ocak-Mart-Temmuz-Ekim (Türkçe ve İngilizce)



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

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

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

**E-ISSN: 2147-9771**

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



**JAS is published quarterly a year**  
**Vol. 20 No. 45 Year 2022**

Journal of Administrative Sciences is a peer reviewed interdisciplinary journal (both Turkish and English) sponsored by Canakkale Onsekiz Mart University. The Editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to two referees known for their academic reputation in their respective areas.

Journal of Administrative Sciences focuses on scholarly articles on labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations in general from all over the world.

Manuscripts submitted to Journal of Administrative Sciences should be original and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

All the works in this publication have been subjected to similarity screening through iThenticate application twice, at the time of application and before publication.

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

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

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

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

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

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

**E-ISSN: 2147-9771**

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

**Cilt 20. Sayı 45. 2022 / Volume 20. Issue 45. 2022**  
**E-ISSN: 2147-9771**

**SAHİBİ / Owner**  
**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi adına Rektör Prof. Dr. Sedat MURAT**

**EDİTÖR / Editor**

**Prof. Dr. Selçuk İPEK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Serkan IŞIK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**BU SAYININ ALAN EDİTÖRLERİ / Field Editors of this issue**

**Prof. Dr. Cüneyt KILIÇ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Doç. Dr. Mesut YÜCESAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk DEMİRKOL (Harran Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Canan Öykü DÖNMEZ KARA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Güngör HACIOĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Ozan GÜLER (Mersin Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Yasin GÜLTEKİN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Rıdvan ENGİN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**YAZI İŞLERİ / Assisting Editor**

**Arş. Gör. Kendal DENİZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Arş. Gör. Semra TAŞ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

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

- ACER, Yücel (Yıldırım Beyazıt Ü.)  
AGUN, Hakan (Trakya Ü.)  
AKKAYA, Bülent (CBÜ)  
AKYOL, İbrahim Tanju (ÇOMÜ)  
ALPER, Yusuf (Uludağ Ü.)  
AYDIN, Erdal (ÇOMÜ)  
BABA, Gürol (Ankara SBÜ)  
BACAK, Bünyamin (ÇOMÜ)  
BENLİ, Abdurrahman (Sakarya Ü.)  
BİÇERLİ, M. Kemal (Anadolu Ü.)  
BOZKURT, Veysel (İstanbul Ü.)  
CAM, Erdem (Ankara Ü.)  
ÇETİNKAYA, Özhan (Uludağ Ü.)  
DÖNMEZ KARA, C. Öykü (ÇOMÜ)  
ENER, Meliha (ÇOMÜ)  
GÖKTEPE, Ahmet Orkun (ÇOMÜ)  
GÖRÜN, Mustafa (ÇOMÜ)  
HARPER, Donta S. (UW Tacoma)  
İBRAHİM, Shahnaz (SOTON U.)  
İNCEKARA, Ahmet (İstanbul Ü.)  
İPEK, Selçuk (ÇOMÜ)  
JERMSITTIPARSERT, Kittisak (Henan U.)  
KANTEN, Pelin (ÇOMÜ)  
KANTEN, Selahattin (ÇOMÜ)  
KARA, Mustafa (ÇOMÜ)  
KARADENİZ, Oğuz (Pamukkale Ü.)  
KARAGÜL, Soner (ÇOMÜ)  
KARATAŞ-ÖZKAN, Mine (SOTON U.)  
KAYA, İbrahim (İstanbul Ü.)  
KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)  
KORKUSUZ Refik (İst. Medeniyet Ü.)  
KURT, Serdar (ÇOMÜ)  
LUCESCU, Letitia Carmen (TUIASI)  
MALİK, Muhammad Abid (VU of Pakistan)  
ÖRNEK, Ali Şahin (ÇOMÜ)  
ÖZDEMİR, Süleyman (İstanbul Ü.)  
PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)  
SİĞİRCİ, Özge (Kırklareli Ü.)  
SÖNMEZLER, Gökhan (Trakya Ü.)  
ŞAHİN, Levent (İstanbul Ü.)  
TAN, Sabri Sami (ÇOMÜ)  
TAVŞANCI, Aykut (Trakya Ü.)  
TAYŞİR, Eyüp Aygün (Marmara Ü.)  
TOPBAŞ, Ferhat (Balıkesir Ü.)  
TORUN, Mustafa (ÇOMÜ)  
TINKER, Vanessa (Collegium Civitas)  
TUNÇ, Metin (İstanbul Ü.)  
UĞUR, Suat (ÇOMÜ)  
ULUDAĞ, M. Bülent (Onbeş Kasım Ü.)  
ULUYOL, Osman (Adıyaman Ü.)  
UZUNOĞLU, Sadi (Trakya Ü.)  
YELKİKALAN, Nazan (ÇOMÜ)  
YİĞİT, Yusuf (ÇOMÜ)  
QAISAR, Iqbal (US of Malaysia)

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

- AKGÜNDÜZ, Yılmaz (Dokuz Eylül Üni.)  
AYDIN, Murat (ÇOMÜ)  
BAHAR, Reyhan (Bandırma Onyediy Eylül Üni.)  
BÜYÜKYILMAZ, Ozan (Karabük Üniversitesi)  
BAYRAMOĞLU, Gökben (Hitit Üni.)  
ÇETİN, Aysun (Ondokuz Mayıs Üni.)  
ÇETİN, Onur (Trakya Üni.)  
ÇİÇEKLİOĞLU, Hüseyin (Mersin Üni.)  
EROĞLU, Filiz (ÇOMÜ)  
FEDAİ, Recep (ÇOMÜ)  
KAYMAZ, Kurtuluş (Bursa Uludağ Üni.)  
KIRAY, Abdullah (ÇOMÜ)  
MESTAV, Burcu (ÇOMÜ)  
ÖKSÜZ, Mehmet (ÇOMÜ)  
ÖRNEK, Ali Şahin (ÇOMÜ)  
ÖZDEMİR, Serkan (ÇOMÜ)  
ŞEKER, Murat (İstanbul Üniversitesi)  
ŞENER, Sefer (İstanbul Üniversitesi)  
TAŞKIN, Çağatan (Bursa Uludağ Üniversitesi)  
TAŞKIN, Nazım (Boğaziçi Üniversitesi)  
YILANCI, Veli (ÇOMÜ)  
YÜCESAN, Mesut (ÇOMÜ)

---

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

---

İçindekiler / Contents .....	i
Editörden/ Editor's Note .....	x

**The Moderating Effect of the Demographic Variables on the Relationship between Burnout Syndrome and the Management of Conflicts**

*Demografik Değişkenlerin Tükenmişlik Sendromu ile Çatışmaların Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerindeki Moderatör Etkisi* ..... 497  
**Hakan Yılmaz**

**İki Kademeli Lokasyon-Rotalama Problemi İçin Bütünleşik Matematiksel Model ve Kamuda Bir Uygulama**

*Integrated Mathematical Model for Two-Echelon Location-Routing Problem and Application in a Public Institution* ..... 523  
**Erkan Aslantaş, Yasemin Yavuz**

**The Relationship of Existential and Economic Concerns with the Trust in Government during the Pandemic**

*Salgın Sürecinde Varoluşsal ve İktisadi Kaygıların Devlete Güvenle İlişkisi* ..... 557  
**Emine Yöney, Özcan Garan, Veysel Bozkurt**

**Spor Takımı Taraftarının Etnosentrik Tüketim Eğilimi**

*Ethnocentric Consumption Tendencies of Sports Team Fans*..... 589  
**Zühal Yurtsızoğlu, Oğuzhan Gül**

**Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü**

*The Mediating Role of Psychological Comfort in the Relationship between Organizational Communication and Organizational Silence*..... 613  
**Fatih Doğan, Neslihan Derin**

**Z Kuşağında Algılanan Liderlik Tarzlarının Takım Performansı Üzerine Etkisi**

*Researching the Effect of the Z Generation Leadership Perception on Team Performance* ..... 635  
**Ali Akdemir, İbrahim Haşim İnal**

**Kurumsal Teori Perspektifinden EFGM Modelinin Stratejik İKY Üzerine Etkisi, Ampirik Bir Çalışma**

*The EFGM Model Strategic HRM Relationship from the Institutional Theory Perspective: An Empirical Study*..... 667

**Mehmet Çoban, Ülkü Uzunçarşılı**

**Z Kuşağının A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etkisi**

*The Effect of Generation Z and Type A-B Personality Trait on Individual Career Planning* ..... 694

**Gökhan Ünlü, Hüseyin Çiçek**

**Sinek Kâğıdı Etkisine Farklı Bir Yaklaşım: Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin Borçlanmaları Üzerinden Bir Analiz**

*A Different Approach to The Flypaper Effect: An Analysis of Metropolitan Municipalities’ Borrowings in Turkey*..... 724

**Halil Serbes, Özhan Çetinkaya**

**Interest Rate and Inflation: Is there a Fisher or Neo-Fisher Effect? Evidence from Turkey**

*Türkiye’de Faiz Oranı ve Enflasyon Arasındaki Nedensellik İlişkisinde Fisher veya Neo-Fisher Etkisi ’nin Varlığı* ..... 759

**Muhammed Enes Olgun**

**Yazarlar Hakkında** ..... 776

*About the Authors* ..... 781

**Yazarlar için Bilgi Notu** ..... 786

*Notes for Contributors* ..... 790

## EDİTÖRÜN NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi, yılda dört kez Türkçe ve İngilizce akademik çalışmaları yayımlayan, bilimsel ve hakemli bir dergidir. 2003 yılından bu yana yayın hayatına devam eden ve pek çok uluslararası indeks tarafından taranan Dergimiz; çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, ekonometri, iktisat, işletme, kamu yönetimi, maliye ve uluslararası ilişkiler alanlarında, ağırlıklı olarak özgün araştırma makaleleri yayınlamaktadır.

Yayın ilkelerimize bağlı kalarak hazırladığımız bu sayımızda, farklı alanlardan çok sayıda çalışma değerlendirilmiş, hakemlerin ve editör kurulunun değerlendirmeleri sonucu olumlu rapor alan makaleler yayımlanmıştır. 45. sayımızın hazırlanmasında; başta yazı işlerinde çalışan arkadaşlarımız olmak üzere emeği geçen tüm alan editörlerine, Dr. Öğretim Görevlisi Mehmet Öksüz'e, hakemlere ve yazarlara teşekkür ederiz.

İçten saygılarımızla  
Editörler  
Prof. Dr. Selçuk İPEK  
Dr. Öğr. Üyesi Serkan IŞIK

## EDITOR'S NOTE

Journal of Administrative Sciences is a scientific and peer-reviewed journal that publishes academic studies in Turkish and English once a quarter. Our Journal, which has been published since 2003 and scanned by many international indexes; it mainly publishes original research articles in the fields of labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, finance and international relations.

In this issue, which we prepared by adhering to our publishing principles, many studies from different fields were evaluated, and the articles that received positive reports as a result of the evaluations of the referees and the editorial board were published. In the preparation of our 45rd issue; we would like to thank all the field editors, Instructor Dr. Mehmet Öksüz, referees and authors who contributed, especially our colleagues working in the editorial business.

Best Regards  
Editors  
Prof. Dr. Selçuk İPEK  
Asst. Prof. Dr. Serkan IŞIK





- RESEARCH ARTICLE -

## THE MODERATING EFFECT OF THE DEMOGRAPHIC VARIABLES ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT SYNDROME AND THE MANAGEMENT OF CONFLICTS

Hakan YILMAZ<sup>1</sup>

### Abstract

*Burnout syndrome phenome and conflict management strategies have been one of the broadly investigating organizational concepts in today's contemporary business environment. The boost in organizational productivity and effectiveness depends highly on employees' and managers' performance. Thus, it is crucial and necessary to measure how supervisors manage their conflicts. In this research, the correlation between burnout syndrome (BS) and conflict management (CM) was searched as part of demographic factors. Hereof, the relationship between BS, CM and CM's sub-dimensions had been analyzed. Furthermore, the moderator effect of Working Years and Number of Direct Reports demographic variables on the interaction between BS and CM was studied. The research's population consists of international subsidiary companies' (ISC) workers in Turkey whilst the practice population is restricted to the region, number of workforce and titles. Before the full-scale study, the pilot research was done with 75 respondents. Using the random sampling method, the main research used data from 300 participants. Outcomes attained by using IBM SPSS, FACTOR and AMOS software, indicated that the level of BS of ISC's first-line managers has a meaningful, powerful effect on CM and its sub-dimensions. Additionally, Working Years and Number of Direct Reports variables moderate the relationship between these two conceptual structures. This study will make organizations aware of the BS and demographic factors for managing conflicts successfully, particularly at international firms. The present survey is the only study which examines the moderating role of Working Years and Number of Direct Reports demographic variables on the relation between BS and CM in the context of international subsidiary companies' (ISC) first-line managers of a developing country, Turkey in particular.*

**Keywords:** *Organizational Behavior, Burnout Syndrome, Conflict Management, International Subsidiary Companies, First-line Managers.*

**JEL Codes:** *D23, D74, M10.*

**Başvuru:** 22.12.2021      **Kabul:** 06.07.2022

---

<sup>1</sup> Dr., Istanbul Commerce University, Business Management, Istanbul, Turkey, hakanyilma@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0670-4768>

## DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİ<sup>2</sup>

### Öz

*Tükenmişlik sendromu fenomeni ve çatışma yönetimi stratejileri, günümüzün çağdaş iş ortamında geniş çapta araştırılan örgütsel kavramlardan biri olmuştur. Örgütün etkinlik ve verimliliğindeki artış, çalışanların ve yöneticilerin performansına büyük ölçüde bağlıdır. Bu nedenle, üstlerin çatışmaları nasıl yönettiğinin ölçülmesi çok önemli ve gereklidir. Bu çalışmada tükenmişlik sendromu ve çatışma yönetimi arasındaki korelasyon demografik faktörler ile birlikte araştırılmıştır. Bu nedenle, tükenmişlik sendromunun çatışma yönetimi ve alt boyutları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Ayrıca, kıdem ve bağlı çalışan sayısı demografik değişkenlerinin tükenmişlik sendromu ve çatışma yönetimi ilişkisi üzerindeki moderatör etkisi de incelenmiştir. Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye'deki uluslararası yan kuruluşların çalışanlarından oluşurken, pratik ana kütlesi bölge, işgücü sayısı ve unvanlar ile sınırlandırılmıştır. Asıl ölçüm uygulamasından önce, 75 katılımcı ile bir pilot çalışma yapılmıştır. Rastgele örnekleme yöntemini kullanılarak yapılan asıl ölçüm uygulamasında 300 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. IBM SPSS, FACTOR ve AMOS programları kullanılarak elde edilen sonuçlar, birinci basamak yöneticilerin tükenmişlik seviyelerinin çatışma yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kıdem ve bağlı çalışan sayısı değişkenleri, bu iki kavramsal yapı arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir. Bu çalışma örgütleri, özellikle uluslararası firmalarda çatışmaları başarılı bir şekilde yönetebilmek için tükenmişlik sendromu ve demografik faktörler hakkında bilinçlendirmektedir. Bu araştırma, gelişmekte olan bir ülke konumundaki Türkiye'deki uluslararası yan kuruluşların birinci kademe yöneticilerin tükenmişlik sendromu ve çatışma yönetim biçimleri ilişkisinde kıdem ve bağlı çalışan sayısı demografik değişkenlerinin moderatör rolünü inceleyen tek çalışmadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Davranış, Tükenmişlik Sendromu, Çatışma Yönetimi, Uluslararası Bağlı Şirketler, Birinci Düzey Yöneticiler.

**JEL Kodları:** D23, D74, M10.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### 1. INTRODUCTION

The durability and success of organizations depend highly on employees' and managers' performances which affects productivity and effectiveness. In recent years, burnout syndrome (BS) and conflict management (CM) have been acknowledged as significant parameters of organizations' life journey. Employees

<sup>2</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

involved with BS, their levels of conflict and the CM styles they prefer, have become more decisive for sustainability. Thus, it is crucial and necessary to examine the CM of the workforce exhibiting BS. In spite of this necessity, there has been few studies, which searched this relationship at international subsidiary companies (ISC) and this research points to fill this gap.

Generally speaking, some first-line managers can handle conflicts with their senior manager effectively and add value to the business, whilst others can't and are unsuccessful and/or unhappy (Yılmaz and Şencan, 2018: 119). This may be due to having a high level of BS and showing negative behaviors in the organization. Within this scope, this study intends to bring a new vision to organizations, facing problems in CM and BS. Relevantly, BS of the ISC employees' possible effect on CM was examined. The second examination of this study is the possible influence of demographic variables on this relationship. The reversed model starting with CM that has an effect on BS has left as a subject to be studied at future research.

This study is important in terms of determining the relationship between BS levels and CM methods of first line managers, also giving an idea to organizations about how to manage their employees when they are first recruited and afterwards. This is necessary for businesses to keep pace with intense competition by increasing their efficiency and productivity, and to survive by keeping their performance constantly high. Additionally, to the best of our knowledge the present survey is the only study which examines the moderating role of Working Years and Number of Direct Reports demographic variables on the relation between BS and CM in the context of international subsidiary companies' (ISC) first-line managers of a developing country, Turkey in particular.

### **1.1. Literature Review**

Today it is accepted that conflicts can have both functional-dysfunctional consequences and are not always tolerated, rarely encouraged in organizations (Rahim, 2011: 13). On the phase of research on BS and CM, many common variables are found to be in relation basing on case studies (Nouman et al., 2011: 618-633), interviews (Jungst and Blumberg, 2016: 225-248) and observations (Beebe, 2007: 257-275). The potential of having interrelated dimensions of BS and CM effects each other, makes this study worthy.

#### *1.1.1. Burnout Syndrome*

Burnout syndrome has been a worthy concept to discuss as it has negative impacts on individuals and organizations. Burnout was first used for describing the situation of exhaustion at the workplace. More than four decades have passed since the inception of the burnout syndrome concept. During this period, it has been subject to several empirical studies of organization and business management literature (Maslach et al., 2010: 15).

The Maslach Burnout Inventory was formed by Maslach and Jackson (1981: 99-113) who described BS's dimensions as Emotional Exhaustion, Lack of Personal

Accomplishment and Depersonalization. Emotional exhaustion is stress dimension of BS, referring to decrease in the emotional and physical resources of individuals. Depersonalization is the cynical attitude and detached reply against beneficiaries of one's service and care. Finally, personal accomplishment can be expressed as a negative evaluation tendency on the individual itself in terms of competence and successful achievements (Deliorman et al., 2009: 77-98). Maslach and Jackson (1981: 99-113) emphasized the practical benefits and importance of making modifications in recruitment, training, and job design that may mitigate the BS problem.

The Maslach Burnout Inventory had been criticized to be limited to employees at the service sector, mainly suitable for American culture and at the same time has deficiencies in terms of gender, cultural and socio-economic differences (Kristensen et al., 2005: 192-207). In this manner, Kristensen et al. (2005: 192-207) have formed "Copenhagen Burnout Inventory-CBI" with 3 dimensions as Personal, Work-related and Client-related. While individual BS has been described in the role of the extent of physical and psychological tiredness caused by the experiences of the individual, work-related burnout is expressed on the point of extent of psychological and physical consumption seen by the individual in relation to his/her job. Relatively, customer linked burnout is the psychological and physical consumption level caused by the individual's business-related customers inside or outside of the organization.

Graham and Witteloostuijn (2010: 17-20) had showed negative link among job burnout and member interaction. Harrington et al. (2018: 1-16) argued that job burnout causes a decline at job satisfaction. Accordingly, Lu and Gursoy (2016: 210-235) explored the moderating effect of generational dissimilarities on connection between workforce well-being, aim to leave and job burnout. In another related study, Matin et al. (2012: 47-61) asserted that staff suffering from burnout syndrome, have been less committed to work, because of low job satisfaction. Leiter and Maslach (2009: 331-339) claimed that as the level of burnout increase, employees' sense of effectiveness decreases and cynicism increases. Further studies revealed that the stress and pressure at the workplace can be a crucial factor for burnout (Friedman-Krauss et al., 2014: 530-552).

Demerouti et al. (2014: 96-107), who developed the Oldenburg Burnout Inventory, brought a different approach to the concept of BS by reducing dimensions to two as Disengagement from work and Exhaustion. Accordingly, burnout has been named as a syndrome that is generated by negative experiences of working at their study. They measured both work engagement and BS as bipolar constructs, revealing their negative correlation. Besides, the links of the derived dimensions of work pressure, organizational commitment, mental health and autonomy are also included in their model. They emphasized the importance of investigating methods of preventing the adverse consequences of burnout on employee and organizational performance (Demerouti et al., 2014: 96-107).

Bakker et al. (2004: 83-104) investigated the connection among performance, burnout and job characteristics. They showed that job demands are one of the crucial ancestors of exhaustion (element of BS), which would predict in-role performance. Furthermore, work resources like social support and autonomy are significant forecasters of extra-role performance, over the link alongside the disengagement dimension of burnout. Bakker et al.'s (2004: 83-104) findings fully endorse the job demands-resources model where job resources & job demands commence two psychological series of actions whilst affecting business results.

### *1.1.2. Conflict Management*

Classical management theory states that conflicts emerge with disobedience and should be avoided as they are harmful to organizations (Özalp, 2015: 354). Classical theory's conflict management approach has lost its validity due to the fact that it ignores creativity and change (Euwema et al., 2003: 119-140). Neo-classicals suggested that conflicts may necessarily arise in organizations and must be defeated (Özalp, 2015: 355). Furthermore, the systems theory argued eliminating objective differences and factors which employees consider as a threat, can diminish conflicts. Differently, in modern approach conflicts are acknowledged as functional, legitimate and essential to productivity within certain limits and defined as a positive sign of creativity and successful change management (Bauer and Erdogan, 2012: 218-219; Rahim, 2011: 20-22).

Rahim (2017: 201-212) identified the essence of the conflicts by examining the conflicts among individuals. He determined their relationship not only with ethical values and management methods but job burnout as well. Rahim (2011: 20-45) suggested five functional strategies such as Collaborating (Together win-win model where all parties' demands are met), Accommodating (I lose-you win model, where one party makes some sacrifice for the favor of the other party to conserve their relationship), Avoiding (Together lose-lose model where all parties' needs are not met), Compromising (I win/lose some, you win/lose some model where parties can abandon some terms for winning others) and Competing (I win-you lose model, which is the opposite of Accommodating. Here negotiators neglect other parties and accordingly can do everything to reach their goals) for achieving better conflict management outcomes. Patton (2018:26-40) claimed that organizational alignment improving methods are generally preferred among groups in organizations for conflict management and Suliman and Al-Shaikh (2007:208-220) identified employee emotional intelligence-enhancing activities' positive effect on reducing conflicts. Mayer and Louw (2009: 172-185) examined the organizational conflict of international companies' managers' and pointed out those conflicts are accomplice with their managerial values and identities.

Hossain et al. (2018: 56-67) emphasized the importance of conflict management for organizational performance in his researches. Moreover, Jungst (2016: 225-248) asserted that conflict management is adversely related with performance of staff who feel less involved in work and don't have access to social networks. Nouman et al. (2011: 618-633) explored degrees of conflict between managers are lower than

employees in the non-financial sector and the analysis results revealed that Collaborating style is more commonly used in handling conflicts.

Kaushik and Dhaka (2010: 119-125) developed a new proficiency scale for helping managers in identifying the problems regarding conflicts at a workplace, while offering them ways of developing managerial skills. Van der Zee and Hofhuis (2018: 49-66) showed how cultural traits of the employees influence the way of conflict management and conversation skills, as well. According to Omisore and Abiodun (2014: 118-137) conflicts emerge due to leadership style, competition for supremacy, lack of resources and force or intimidation should never be used to resolve conflicting parties. Isa (2015: 54-59) determined that the unfavorable results of dysfunctional conflicts could be avoided by distributing information at the workplace and improving working conditions in favor of employees.

### *1.1.3. Relationship Between Burnout Syndrome and Conflict Management*

The study of organization theory requires revealing the relationship between BS and CM. Therefore, management scholars have recently been interested in these concepts. Researches have shown that there is a mutual link among conflicts and BS. Conflict can bring into burnout, dissatisfaction and job stress (Rahim, 2011: 20). BS can also cause conflicts as well as a decrease in job fulfillment, well-being and loyalty (Borza et al. 2012: 523-552). In this context, it appears that there is a continuous need for understanding these two concepts, revealing their reciprocal relationship and enhancing skills for managing this interaction in organizations.

Shaukat and Sanders (2017: 4-23) claimed that poorly managed conflict may have negative long-term impacts on personal well-being, complaints and burnout. Besides, when conflict is well managed in an organization, employees start focusing on their workplace responsibilities rather than conflicts. This can reduce levels of job burnout; resulting in lower job stress, high intimacy between staff while increasing productivity (Ghazliyar and Borghei, 2015: 741-746). In another study, Manikandan and Gopalakrishnan (2017: 107-114) showed the existing significant correlation between conflict management styles and burn out. They concluded that age influences the conflict management methods, burnout and emotional intelligence of workers. On the other hand, there is no relationship examined between not only emotional intelligence-burnout but also emotional intelligence-conflict management styles (Manikandan and Gopalakrishnan, 2017: 107-114).

Focusing on job responsibilities rather than conflicts, raises the overall efficiency of the organization (Ghazliyar and Borghei, 2015: 741-746). Employees showing BS may suffer from a heavy workload, emotional tiredness, unsuccessful accomplishments and cynical attitudes. Working more in the workplace, being emotionally collapsed, exposing to negative behaviors and lack of competence increases the likelihood of conflicts among individuals at the workplace. These jobholders can reckon that managers and organization have not supported and conducted them justly even with BS. Those bad, pessimistic ideas can produce

unwelcoming, inappropriate and rigid attitudes against other workers and managers that cause conflicts (Nawaz and Gomes, 2020: 15-22).

Another research result reported that there is an adverse interaction with all the components of BS and job satisfaction whilst the solution-oriented conflict management style has an adverse strong relationship with the emotional exhaustion dimension of BS (Safi et al., 2016: 266-274). Beebe (2007: 257-275) examined the concepts of role, tenure, BS and CM methods. The findings indicated that role experience decreases perceived burnout and, in this case, a collaborative CM has been observed in organizations.

Brauchli et al. (2011: 165-174) argued that conflicts are strongly associated with burnout. Their findings highlighted that conflict is a significant predictor of burnout and appropriate intervention strategies for diminishing conflict can also mitigate BS. In other words, the more conflicts occur in the organization the more workforces have burnout symptoms. The findings of van Dierendonck and Mevissen's (2002: 345-355) highlighted that the relationship of aggressive behavior of customers and professional efficacy was qualified by forcing and avoiding conflict management behaviors which are identified to be connected with all aspects of BS.

In another study, Mehrad et al. (2014: 2-3) searched the impact of CM methods on BS of managers and stated that there is a positive interaction among CM and BS at the workplace. On account of reducing the stress levels of employees, convenient CM styles lead to a reduction in BS. Similarly, Teodora and Constantin (2016: 29-42) explored strong relationships among workplace conflicts, organizational support, burnout and organizational justice. They argued that as the levels of organizational support and organizational justice decrease, conflicts and BS increase. The results provided a considerable link between high scores of BS and workplace conflicts. In addition, CM mediates the relationship between BS and organizational climate (Teodora and Constantin, 2016). Accordingly, the hypotheses were defined as follows:

H1: Burnout syndrome expressively affects conflict management, [Main Hypothesis]

H2: Burnout syndrome expressively affects the compromising sub-dimension of conflict management,

H3: Burnout syndrome expressively affects the competing sub-dimension of conflict management,

H4: Burnout syndrome expressively affects the avoiding sub-dimension of conflict management.

These results have crucial practical implications, considering both dysfunctional CM and BS can have negative impacts on individuals and the whole organization. Additionally, CM and BS can be affected by demographic factors, too (Nawaz and Gomes, 2020: 15-22; Rahim, 2017: 201-212). Working Years' and Number of Direct Reports' moderator effect can be expected on the basis of the author's own predictions, align with his 22 years of professional work life experience as a



manager. Furthermore, there is a need in the literature to show that these demographic variables can affect the relationship between BS and CM, particularly at developing countries' international subsidiary companies as well. Accordingly, this structure has been included in the research model, predicting that Working Years and Number of Direct Reports can have moderator effect on the link among BS and CM. Respectively, the relevant hypotheses predict that:

H5: The moderator variable working years expressively effects the relationship between burnout syndrome and conflict management,

H6: The moderator variable number of direct reports expressively affects the relationship between burnout syndrome and conflict management.

H7: The demographic variable number of children expressively affects conflict management,

H8: The demographic variable management level expressively affects conflict management,

H9: The demographic variable working years expressively affects conflict management,

H10: The demographic variable number of direct reports expressively affects conflict management.

H11: The demographic control variables and BS, together expressively affect the CM.

## **2. METHODOLOGY**

Eleven hypotheses were analyzed in this cross-sectional, exploratory and descriptive area survey. The main hypothesis argues the link among BS and CM techniques of the workforce. Rest of the hypotheses consists of moderator variables, sub-dimensions of CM and control variables. The hypotheses were tested using separate simple (one dependent variable: H1, H2, H3, H4, H7, H8, H9 and H10), multiple (two dependent variables: H5 and H6) and hierarchical regression analysis (three independent variables: H11) methods respectively for getting the most accurate outcomes with healthier evaluation. PLS-SEM analysis found to provide less contradictory results than regression analysis for mediator effects (Ramli et al., 2018). However, since this research studies moderating effect, regression tests have been preferred.

### **2.1. Sample, Population and Research Application**

The population is composed of first-line managers of Turkey based international subsidiary companies (ISC). The outcomes are derived for all the 1,700 first-line managers of ISC in Turkey. Practice population of the research was restricted not only to the Marmara region but also management title. On account of having high representation ability, top fifteen ISC in terms of the number of workers was selected. Subsequently, the data had been collected in 2019 from four different cities by questionnaire method, with the consent of randomly selected volunteer participants.

First-line managers were contacted face to face, via e-mail and phone for explaining them the aim and the scope of the survey. Of the 332 first-line managers contacted, 312 agreed to participate, 305 answered the whole questionnaire and a total of 300 (96%) surveys returned. There have been no outliers determined and deleted from the data set. The characteristics of the survey's sample are given under the sub-title of descriptive statistics.

The sample population was concluded as 300 at 95% confidence level and the power analysis score was calculated to be high as 88%, demonstrating that the sample volume is robust enough (Osse an Online Sample Size Estimator, 2017). In terms of factor analysis, for each item included in the questionnaires, 15 attendants can validate the results (Şencan, 2005). The number 300, which is selected as the sample size, is consistent with the number required when considering the number of items per questionnaire.

## **2.2. Measurement Instruments**

The measurement tool is made up of eight demographic questions and two different scales. The individual demographic questionnaire consists of five items whilst the organizational has one. Between demographic factors, "Number of Children, Management Level, Working Years, and Number of Direct Reports" are defined as control variables. Apart from basic demographic factors like gender and age, these demographic variables can also be relevant as they may affect stress level and exhaustion. For preventing any possible common method variance, items were randomly scattered and reverse scored negative items were added to scales (Craighead et al., 2011: 578-588).

The first scale is the "Copenhagen Burnout Inventory-CBI", which had been brought to literacy by Kristensen et al. (2005: 192-207) and adapted to Turkish by Deliorman et al. (2009: 77-98). The CBI consists of 3 dimensions and 19 questions: Client-related (6 questions), Work-related (7 questions) and Personal (6 questions).

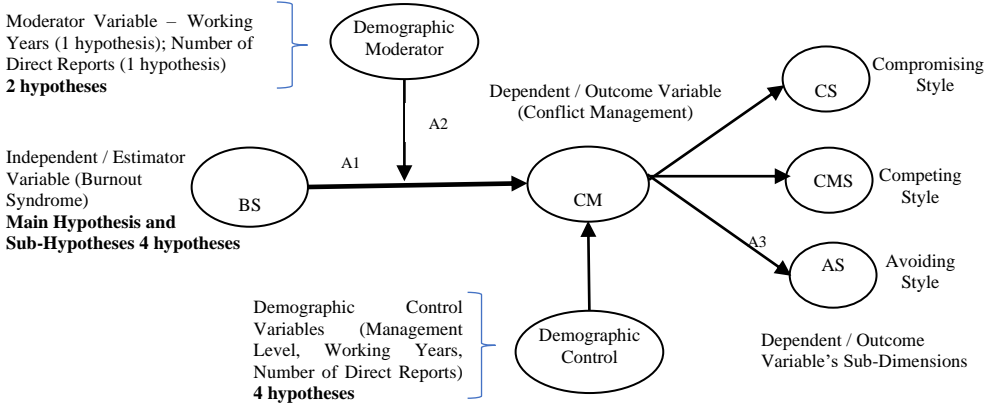
Next measurement scale is Rahim's (1983) "Conflict Management Scale". On account of having insufficient number of items in some dimensions, six new items were added to this original scale by the researcher. The second scale was translated to Turkish by way of "forward and backward" adaptation method. Within the framework of face validity, the correctness of the translations of the sentences in the scales, their suitability to the subject, their intelligibility, whether there is a grammar mistake were checked and it was ensured that they did not contain technical concepts. It was also evaluated by academicians and pilot study participants. For the newly added items to the scales, the opinions and referees of five professionals were sought. In this framework, common initial starting sentences were added to the scale, items were randomly distributed, excessive expressions were softened and corrected. Eventually, the CM scale consists of 5 dimensions and 31 questions: Competing (6 questions), Avoiding (6 questions), Collaborating (7 questions), Compromising (6 questions) and Accommodating (6 questions).

While responding to the items, there is a risk of highlighting generally accepted tendencies instead of individual preferences in order to hide their weak sides. Name and signature fields are not included in the scales in order to eliminate this negative situation that may distort the research results. In addition, expressions describing direct behaviors were added to the measurement tools instead of the attitudes and thoughts liked by the society. The measurement tools' validity, reliability and dimensionality initial tests were performed via the pilot survey of 75 volunteers. Both scales have reverse scored negative items as well and all items were scored by the five-point Likert scale, accompanying answer alternatives varying from 5 = 'strongly agree' to 1 = 'strongly disagree'.

### 2.3. Research Model

The effect of BS on CM & CM's sub-dimensions had been tested separately. Since two dimensions of conflict management dropped after the measurement, its remaining three sub-dimensions were tested in separate regression analyses for avoiding any possible confusion and for getting healthier results. Furthermore, the moderator influence of the demographic variables on the connection among BS and CM was also investigated (see Figure 1). There are nine variables used in the present paper. BS is the predictor variable, CM and its sub-dimensions (Compromising, Competing, Avoiding) had been taken as the dependent variable. Working Years and Number of Direct Reports are both control and moderator variables whilst Number of Children and Management Level were chosen to be other demographic control variables for the purpose of filling the literature gap regarding the developing countries' international subsidiary companies.

**Figure 1: Research Model**



Firstly (A1), BS was selected to be the predictor variable, whilst CM and sub-dimensions had been determined in the role of dependent variable. Secondly (A2), Working Years and Number of Direct Reports demographic factors were defined as not only control but also moderator variables along with its effect on the correlation among BS and CM has been analyzed by multiple regression analysis. Finally, (A3)

demographic control variables were converted to dummy variables and their relevant hypotheses were tested by using hierarchical regression analysis.

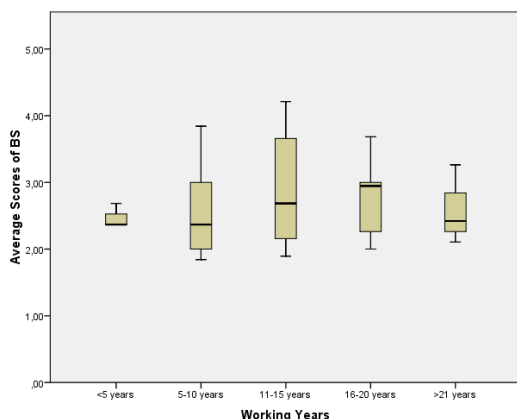
### **3. RESULTS**

In this section the outcomes of the survey are submitted: Descriptive statistics, analyses of dimensionality, reliability and validity and hypothesis testing outcomes.

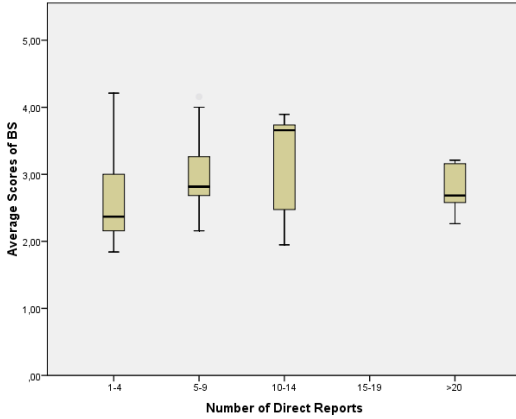
#### **3.1. Descriptive Statistics**

The individual demographic variables showed that 45% of the participants aged between 30-40 years, 80% have minimum one child, 66% have more than 10 years of work experience, 61% have a number of 1-4 direct reports and in terms of the organizational demographic variable, 60% of the companies have more than number of 101 employees. Box plots were constructed for the average scores of BS and CM in terms of demographic moderator variables of Working Years and Number of Direct Reports (Figure 2, Figure 3, Figure 4 and Figure 5). Hereof, average scores of BS have been calculated to be higher at the range of 16-20 Working Years and Number of 10-14 Direct Reports, while there is no significant difference at other scales. Furthermore, the average scores of CM do not differ for Working Years and Number of Direct Reports factors.

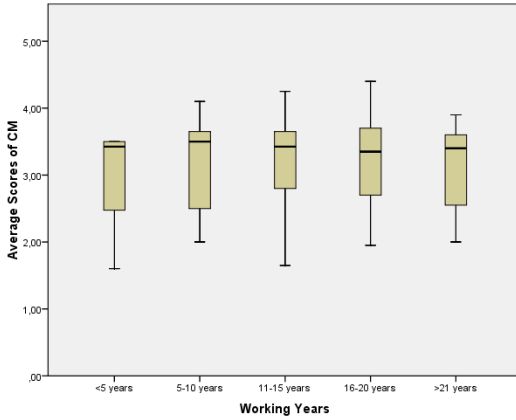
**Figure 2: Plot of Means of BS for Working Years**



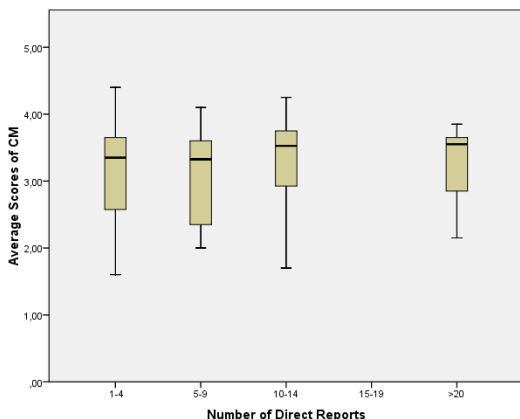
**Figure 3: Plot of Means of BS for Number of Direct Reports**



**Figure 4: Plot of Means of CM for Working Years**



**Figure 5: Plot of Means of CM for Number of Direct Reports**



### 3.2. Dimensionality, Reliability, and Validity Analyses

For producing the questionnaire's factor structures, an experimental pilot research has been performed by 75 volunteer attendants. At the next phase, the dimensionality and the factors were constructed by using exploratory factor analyses. For this purpose, the ultimate main research findings were uploaded to FACTOR statistics software and  $<0.40$  valued variables and/or overlapping valued ones with other variables  $<0.20$ , were eliminated from the scale (Cohen and Swerdlik, 2005). Accordingly, Collaborating and Accommodating sub-dimensions of CM dropped and excluded not only from the model but also the hypotheses as well. The merit of the results is highly subject to the validity of the scales, the degree to which it actually measures what it is engaged to evaluate (Marczyk, et al., 2005). In terms of face validity, translations of the CM scale and adapted version of the BS scale was reviewed by five specialists regarding clarity, precision and suitability. Next, "Content validity" was attained where the items were controlled by five expert volunteers. Lawshe's (1975: 563-575) Content Validity Ratio (CVR) was computed as 0.98, indicating high content validity of the scales.

In the framework of construct validity nomological validity, the confirmatory factor analysis (CFA) and explanatory factor analysis (EFA) had been run respectively (Zumbo and Chan, 2014; Kane, 2006: 17-64). CFA affirms the affinity between data and models. The correlations among conceptual structures were searched for testing the nomological validity (Trochim, 2004: 47-60).

Results displayed a positive relationship between Client Related and BS ( $r = 0.772$ ), Work Related and BS ( $r = 0.891$ ), Personal and BS ( $r = 0.890$ ), Client Related and Work Related ( $r = 0.476$ ), Personal and Client Related ( $r = 0.603$ ), Personal and Work Related ( $r = 0.704$ ), Avoiding and CM ( $r = 0.858$ ), Compromising and CM ( $r = 0.932$ ), Compromising and Avoiding ( $r = 0.743$ ) and a negative link among Competing and CM ( $r = -0.606$ ), Compromising and Competing ( $r = -0.736$ ),

Competing and Avoiding ( $r = -0.760$ ). From these findings it was accepted that both inventories have nomological validity. For the CBI, the EFA outcome has been 0.83 (good) at Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test, although the Bartlett score had been calculated to be significant ( $X^2 = 4438.7$ ;  $p < 0.00001$ ). Regarding the CM questionnaire, the EFA outcome has been 0.96 (very good) in KMO, while the Bartlett score is good ( $X^2 = 6294$ ;  $p < 0.00001$ ; Balcı, 2013: 855-870; Sevim, 2012: 927-937). As a result, two scales' overall data is acknowledged as suitable for factor deducting. For confirming the factorial structure of the questionnaires, CFA method was applied in the last step of construct validity. In this regard, convergent & discriminant validity and goodness of fit statistics were examined by using AMOS software with suggested values.

**Table 1: Goodness of Fit Statistics of the CFA Model of BS and CM**

Goodness of Fit Scales	Suggested Value	BS Value	Calculated Value	CM Value	Calculated Value
Chi - square/Degrees of freedom ( $\chi^2/df$ )	$\leq 5.00$	4.878		3.842	
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	$\geq 0.90$	0.913		0.924	
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	$\geq 0.80$	0.729		0.760	
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	$\geq 0.85$	0.816		0.808	
RMSEA ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	$\leq 0.10$	0.087		0.098	

**Source:** Yılmaz and Şencan, 2018

The Chi-square/Degrees of Freedom benchmark is accurate for the scales (BS  $\chi^2/df = 4.878$ ; CM  $\chi^2/df = 3.842 \leq 5$ ). Comparative Fit Index (CFI) values are higher than 0.90, Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) values are below 0.80, Goodness of Fit Index (GFI) scores exceed 0.80 and Root Mean Square Residual (RMSEA) scores are less than 0.10 (Yılmaz and Şencan, 2018: 123). The goodness of fit statistics affirms a good model-data fit in the measurement tools (see Table 1).

Next, Composite Reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE) and Indicator Reliability (IR) scores were calculated in terms of convergent validity (see Table 2 and Table 3). BS and CM's standard factor loads totally exceed 0.70. Consequently, convergent validity was acknowledged (CR > 0.70, AVE > 0.50, IR > 0.70).

In terms of confirmatory factor analysis, the AVE values of factors were checked by their correlation ratios with other factors. The findings pointed out discriminant validity, seeing lower correlation scores considering with AVE for the conceptual constructs (see Table 2 and Table 3). At the end of validity analysis, both BS and CM have three dimensions with 19 and 20 items respectively.

**Table 2: AVE, Correlation Coefficient and CR Scores of BS**

Dimensions	# of Items	CR	IR	(AVE)	Correlation Coefficients		
					Client Related	Work Related	Personal
Client Related	6	0.986	0.762	0.585			
Work Related	7	0.987	0.751	0.569	0.517		
Personal	6	0.988	0.785	0.624	0.550	0.607	

**Table 3: AVE, Correlation Coefficient and CR Scores of CM**

Dimensions	# of Items	CR	IR	(AVE)	Correlation Coefficients		
					Compromising	Competing	Avoiding
Compromising	9	0.995	0.876	0.768			
Competing	5	0.983	0.802	0.648	-0.800		
Avoiding	6	0.988	0.840	0.707	0.753	-0.806	

The correlation between the six items of Client Related (BS) ranges from 0.35 to 0.63 (the average of the inter-item correlation  $[\bar{r}] = 0.53$ ), regarding 7 items of Work Related (BS) it is 0.32-0.78 ( $\bar{r} = 0.56$ ), for the 6 items of Personal (BS) 0.34-0.79 ( $\bar{r} = 0.61$ ), for the 9 items of Compromising (CM) 0.33-0.79 ( $\bar{r} = 0.60$ ), for 5 items of Competing 0.53-0.80 ( $\bar{r} = 0.73$ ) and finally for the 6 items of Avoiding (CM) 0.59-0.75 ( $\bar{r} = 0.67$ ). The correlations among BS's even and odd items are 0.88 and 0.86 for CM's, showing that Split-half reliability has been attained. McDonald's omega and Cronbach's alpha coefficients should exceed 0.70 (Spector et al., 2015: 9-31; Whitley and Kite, 2013:778-813). SPSS and FACTOR software offered that reliability of all the dimensions of the two conceptual structures are above the threshold, indicating that scales are strongly reliable ( $\alpha \geq 0.70$ ; see Table 4). In addition, small improvement observed in the Cronbach alpha values when items were erased. These reliability analyses revealed that both of the scales are reliable.

**Table 4: Reliability Analysis Results**

Dimensions	Number of Items	N	SPSS 17 Cronbach's Alpha	Factor 10.3 Cronbach's Alpha	McDonald's Omega
BS	19	300	0.89	0.91	0.92
Client Related	6	300	0.90	0.92	0.93
Work Related	7	300	0.85	0.85	0.87
Personal	6	300	0.88	0.89	0.90
CM	20	300	0.84	0.96	0.97
Compromising	9	300	0.86	0.95	0.96
Competing	5	300	0.78	0.98	0.97
Avoiding	6	300	0.80	0.96	0.95



AMOS software was used for common method variance analysis. In this framework all the ways extending from the conceptual structures' variables to the common latent factor, were equally restricted and the value of the common latent factor was entered as 1. Unweighted Least Squares method which does not require any distribution prerequisites, was preferred as parameter estimation (McDonald, 1982: 379-396). The obtained standardized factor loads were compared with the standard factor loads of the confirmatory factor analysis which was performed before the common latent factor calculation. If the difference between the variables is greater than 0.20 it is assumed that these items are under the influence of common method variance (Kline, 2005: 104-106). Since the standard factor loadings with and without common latent factor remained below 0.20, it was found that the data were not subject to the common method variance.

### 3.3. Hypothesis Testing Results

The model conformed to the assumptions of linear regression that empowers us to generalize the outcomes. At first, the main hypothesis and its sub-hypotheses had been analyzed. Next, the moderator effects of Working Years (WY) and Number of Direct Reports (NR) demographic variables have been investigated. Finally, the influence of demographic variables was analyzed.

Linear regression tests indicated that the estimated variable BS demonstrates 27% of the variance in CM scores ( $R^2 = 0.271$ ). As a result, the main hypothesis H1 was accepted, suggesting that BS is controlling CM. Regarding the CM's sub-dimensions, BS demonstrates 22% of the variance in Compromising ( $R^2 = 0.225$ ), 26% of Competing ( $R^2 = 0.261$ ) and 31% of Avoiding ( $R^2 = 0.314$ ). These results showed that BS is an effective factor of not only CM but also its sub-dimensions, too (H2, H3 and H4 are accepted).

Next, the moderator effect of demographic variables was investigated by using multiple regression, applying the three steps of moderated regression analysis. Before that Working Years and Number of Direct Reports turned into dummy variables. Results indicated that WY and NR affect the relationship between BS and CM. They were accepted to have moderator effect because  $R^2$  in the first model changed from 0.271 to 0.321 ( $\Delta R^2 = 0.05$ ;  $p = 0.000 < 0.05$ ) and 0.271 to 0.289 ( $\Delta R^2 = 0.018$ ;  $p = 0.002 < 0.05$ ) in the second model, respectively (H5 and H6 were accepted). The moderator effect size was measured by Hayes's (2017) PROCESS tool.

The outcomes identified the interaction effect between WY-BS and NR-BS. In other words, the extent of accord among BS-CM is influenced by not only WY but also NR. As the BS scores of the first-line managers having <10 working years' experience decrease, CM scores increase. In the same way, as the BS scores of first-line managers having >9 direct reports increase, CM scores decrease. However, for WY >10 and/or NR <9, higher BS rates are unsuccessful to influence CM rates considerably.

Eventually, the control variables' possible effects were examined via using hierarchical regression. By the contribution of the control demographic variables, the R<sup>2</sup> value increased from 27% to 37% (H11 was accepted). Within the four demographic variables, Working Years ( $\beta = 0.211$ ), Number of Direct Reports ( $\beta = 0.127$ ) and Management Level (ML;  $\beta = 0.177$ ) make a significant contribution to the model whilst Number of Children (NC;  $\beta = 0.013$ ) didn't and therefore was erased from the measurement model. In this regard, H8, H9, H10 and H11 were accepted and contrary to expectations H7 was rejected. Thus, it has been suggested that the BS-CM relationship model becomes more significant with the addition of WY, NR and ML demographic control variables.

#### **4. DISCUSSION**

Burnout syndrome of employees and their conflict management methods have been crucial and imperative for the sustainable, contemporary working environment. Accordingly, this research tried to reveal the relationship between BS-CM and whether WY, NR, ML and NC variables affect this structure or not. Among 11 hypotheses, only H7 hypothesis failed in rejecting the null hypothesis. The main and sub-hypotheses explored a significant interaction between BS-CM and BS-CM's sub-dimensions, complying with the research literature (Manikandan and Gopalakrishnan, 2017: 107-114; Brauchli et al., 2011: 165-174; Mehrad et al., 2014: 2-3). Outcomes suggest that BS, WY, NR, ML and NC factors are critical for a successful CM and worth to be considered by organizations. This study raises the following findings (a) First-line managers' BS scores effects the rates of effectively managing the conflicts with their superiors, (b) The low level of BS enables first-line managers to manage conflicts with their superiors successfully, not only by Compromising but also by Competing and Avoiding dimensions of CM as well, (c) As the working experience goes down from 10 years, having lower level of BS boost the probability of managing the conflicts well between first-line managers and their superiors, (d) As the first-line managers' number of direct reports is greater than 9, having higher level of BS decreases the scores of CM, (e) At the time that the Management Level, Working Years and Number of Directs Reports factors to change separately or jointly, the possibility of managing the conflicts also changes, (f) When the Number of Children factor change, the capability of managing the conflicts effectively among first-line managers and their senior managers does not alter necessarily, (g) While the Working Years goes up from 10, and/or the Number of Directs Reports is less than 9, higher BS scores fail to effect CM scores significantly. As predicted, the findings are fairly consistent with the previous empirical studies (İslamoglu et al., 2008: 107-140; Beebe, 2007: 257-275).

Consequently, similar to other surveys it has been observed that burnout and conflict can emerge at all phases of social and working life. Their effect on organizations directly depends on how they are managed (Brauchli et al., 2011: 165-174). The study at hands again confirms the literature such as that low BS scores make it possible for first-line managers to manage their conflicts successfully with superiors

(Mehrad et al., 2014: 2-3). Within this scope, the following actions are recommended to organizations for avoiding BS: assigning less than 9 direct reports to managers, providing new job positions and roles to employees having longer than 10 years of working experience, helping work-life balance, reducing workload, stress level and emotional exhaustion, supporting social facilities and teamwork, building trust, avoiding psychological contract violations, encouraging effective leadership, increasing job satisfaction by open communication, being fair, involving others in decisions and by allocating achievable relevant targets.

## CONCLUSION

Markets are becoming more competitive which makes it vital for the organizations to increase their employees' and managers' performances, bringing sustainable productivity and effectiveness. Accordingly, firms should appreciate the importance of burnout, conflict management and their effect on sustainability. This research assists companies better perceive the relationship among BS, CM and demographic factors. Companies need to monitor regularly their first-line managers' burnout levels while ensuring that conflicts are managed well.

This study will make organizations aware of the BS and demographic factors for managing conflicts successfully, particularly at international firms. By the help of this research, organizations can understand the requirement to decrease the burnout level for managing the conflicts successfully with superiors. Additionally, since Management Level, Working Years, Number of Directs Reports and Number of Children demographic factors influence this relationship, organizations are advised to assess their first-line managers individually and separately while recruiting and afterwards. Organizations should consider to assign less than 9 direct reports to their managers and pay special attention to their staff having longer than 10 years of working experience. To sum up, taking measures for decreasing burnout level and managing the conflicts successfully at organizations is the ultimate managerial implication of this paper.

Recently, there has been an increasing focus on CM and BS empirical studies in the literature. The present survey shows relevance to past studies, which supports its findings. Moderator effects of demographic variables added value to the study and mediator effect of other variables should be explored in the same way. Although the findings are encouraging, it has been also advised to (a) Expand the population by involving more companies in different sectors, (b) Spend more time and effort on pilot survey, (c) Prevent common method variance by adding an irrelevant marker variable at the beginning of the study (d) Eliminate the influence of the "social desirability bias" (e) Use reverse scored items in scales.

Results of this research are valid within the following constraints: (a) Data collected from first-line managers of international subsidiary companies, operating in Turkey. Nevertheless, findings may differ at other firms and titles, (b) Although measures are taken to avoid social desirability bias effect, there is a possibility of affection, (c)

The subject of this survey is sensitive. In this regard, there is a risk that participants did not answer the questionnaire.

## **DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİ**

### **1. GİRİŞ**

Son yıllarda tükenmişlik sendromu ve çatışma yönetimi, örgütlerin yaşam yolculuğunun önemli parametreleri olarak kabul edilmişlerdir. Örgütün sürdürülebilirliği, başarısı, dayanıklılığı, etkinliği ve verimliliği, hem çalışanların hem de yöneticilerin performanslarına bağlıdır. Bu nedenle, tükenmişlik sendromu sergileyen işgücünün çatışma yönetim biçimlerini incelemek önemli ve gereklidir. Tükenmişlik sendromu ve çatışma yönetimi ile ilgili yapılan literatür araştırmasında, bu kavramları etkileyen çok sayıda ortak değişkenin varlığı ve de ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Bazı ilk kademe yöneticilerin üst düzey yöneticileriyle olan çatışmaları doğru bir şekilde yöneterek işletmeye değer katabildikleri, diğerlerinin ise başarısız ve/veya mutsuz oldukları gözlemlenmektedir. Bunun nedeni, yüksek düzeyde tükenmişlik düzeyine sahip olmaları ve/veya kurumlarında olumsuz davranışlar sergilemeleri olabilir. Bu çalışma, çatışma yönetimi ve tükenmişlik sendromu sorunlarıyla karşılaşan kuruluşlara yeni bir vizyon kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, uluslararası yan kuruluş çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çatışma yönetim tarzları üzerindeki olası etkileri incelenmiştir. Araştırmanın ikinci odak noktası ise demografik değişkenlerin bu ilişki üzerindeki olası etkileridir.

Bu çalışma, ilk kademe yöneticilerinin yaşadıkları tükenmişlik sendromu ile tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesi bakımından önemlidir, ayrıca örgütlere çalışanlarını ilk işe alırken nelere dikkat etmeleri gerektiği ve sonrasında onları nasıl yönetecekleri konusunda da fikir vermektedir. Bu durum, işletmelerin yoğun rekabete ayak uydurabilmeleri ve performanslarını sürekli yüksek tutarak hayatta kalabilmeleri bakımından gereklidir. Buna ek olarak mevcut araştırma, gelişmekte olan bir ülkede (Türkiye özelinde) faaliyet gösteren uluslararası yan kuruluşlarda çalışan ilk kademe yöneticilerin tükenmişlik sendromu ve çatışma yönetim biçimleri ilişkisinde, kıdem ile bağlı çalışan sayısı demografik değişkenlerinin moderatör rolünü inceleyen tek çalışmadır.

### **2. YÖNTEM**

Çalışma kesitsel nicel araştırma niteliğindedir. Bir temel hipotez ve onunla ilgili on altı hipotezler sırasıyla basit, çoklu ve hiyerarşik regresyon analiz yöntemleri kullanılarak test edilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi, tükenmişlik sendromunun çatışma yönetim biçimlerini etkilediği şeklinde belirlenmiştir. Alt hipotezler ise moderatör değişkenler, kontrol değişkenleri ve çatışma yönetim biçimlerinin alt

boyutlarıyla ilgilidir. Tükenmişlik sendromunun çatışma yönetiminin alt boyutlarından hangisinin üzerinde daha fazla etkili olduğu araştırılmıştır. Moderatör etki incelemesinde ise, demografik değişkenlerden kıdem ve bağlı çalışan sayısı faktörlerinin tükenmiş sendromu ve çatışma yönetimi ilişkisi üzerindeki etkilerine bakılmıştır.

Çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı şirketlerin ilk basamak yöneticileri araştırma evreni olarak kabul edilmiş, sonuçlar bin yediyüz ilk kademe yöneticisi olan uluslararası şirketler için genellenmiş ve pratik ana kütlesi Marmara bölgesi ile sınırlandırılmıştır. Temsil yeteneğinin yüksek olması sebebiyle çalışan sayısı bakımından ilk onbeş içerisinde yer alan şirketler seçilmiştir. Veriler dört farklı şehirde, anket toplama yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen gönüllü katılımcılardan elde edilmiştir. Toplanan üç yüz anketin örnek kütlede %95 güvenilirlik seviyesinde yapılan güç analizi testinde %88 değeri elde edilmiştir (Osse an Online Sample Size Estimator, 2017).

Ölçme aracı sekiz demografik soru ve iki farklı ölçekten oluşmaktadır. Demografik faktörler arasında “çocuk sayısı, yönetim düzeyi, kıdem ve bağlı çalışan sayısı” kontrol değişkenleri olarak tanımlanmıştır. Olası bir ortak yöntem varyansını önlemek için maddeler rastgele dağılmış ve ölçeklere ters puanlanan olumsuz maddeler eklenmiştir. İlk ölçek, Kristensen et al. (2005: 192-207) tarafından geliştirilen 19 sorudan oluşan "Kopenhag Tükenmişlik Envanteri-CBI" dir ve Deliorman et al. (2009: 77-98) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. İkinci ölçek olarak Rahim'in (1983) "Çatışma Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Yeni maddeler eklendikten sonra 31 maddeden oluşan bu ölçek “ileriye ve geriye” uyarlama yöntemiyle Türkçe'ye çevrilmiştir.

### 3. BULGULAR

SPSS ve FACTOR yazılımları üzerinden yapılan analizlerde her iki kavramsal yapıya ait ölçeklerin geçerliliği ve de güvenilirliği tesis edilmiştir. Basit doğrusal regresyon testi tükenmişlik sendromunun çatışma yönetimini %27 ( $R^2 = 0.271$ ; H1 Kabul), uyumlaştırma boyutunu %22 (H2 Kabul), baskın çıkma boyutunu %26 (H3 Kabul) ve çekinik kalma boyunu %31 (H4 Kabul) oranında açıkladığını ortaya koymuştur.

İkinci aşamada yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları kıdem ( $\Delta R^2 = 0.05$ ;  $p = 0.000 < 0.05$ ) ve bağlı çalışan sayısı ( $\Delta R^2 = 0.018$ ;  $p = 0.002 < 0.05$ ) değişkenlerinin tükenmişlik ve çatışma yönetimi ilişkisi üzerinde moderatör etkilerinin olduğunu göstermiştir (H5 ve H6 Kabul).

Son olarak, demografik değişkenler kontrol amaçlı olarak kullanılarak etkileri “hiyerarşik regresyon” analizi ile sınanmış ve  $R^2$ 'nin %27'den %37'ye yükseldiği (H11 Kabul) belirlenmiştir. Dört demografik değişken arasında kıdem ( $\beta = 0.211$ ), bağlı çalışan sayısı ( $\beta = 0.127$ ) ve yönetim düzeyi ( $\beta = 0.177$ ) faktörlerinin modele anlamlı düzeyde katkı yaptıkları tespit edilmiştir (H8, H9 ve H10 Kabul). Çocuk

sayısı ( $\beta = 0.013$ ) değişkeni ise etkisinin çok düşük olması sebebiyle modelden çıkarılmıştır (H7 Red).

#### 4. TARTIŞMA

Ana ve alt hipotezler, araştırma literatürüne uygun olarak tükenmişlik sendromu-çatışma yönetimi ile alt boyutları arasında anlamlı bir etkileşim olduğunu göstermiştir (Manikandan ve Gopalakrishnan, 2017: 107-114; Brauchli et al., 2011: 165-174; Mehrad et al., 2014: 2-3). Sonuçlar, tükenmişlik sendromu, kıdem, bağlı çalışan sayısı, yönetim düzeyi ve çocuk sayısı faktörlerinin başarılı bir çatışma yönetimi için kritik olduğunu göstermektedir: (a) Birinci kademe yöneticilerin tükenmişlik puanları, üstleriyle olan çatışmaları etkin bir şekilde yönetme oranlarını etkiler, (b) Düşük düzeydeki tükenmişlik, ilk kademe yöneticilerin üstleriyle olan çatışmaları başarılı bir şekilde yönetmelerini tüm alt boyutlarda sağlar, (c) Kıdem 10 yıldan daha aşağıya indiğinde, daha düşük BS seviyesine sahip olmak, ilk kademe yöneticiler ve üstleri arasındaki çatışmaların iyi yönetilmesi olasılığını artırır, (d) İlk kademe yöneticilerin bağlı çalışan sayısı 9'dan fazla olduğunda, daha yüksek tükenmişlik düzeyine sahip olmak çatışma yönetimi puanlarını düşürür, (e) Yönetim düzeyi, kıdem ve bağlı çalışan sayısı faktörleri ayrı ayrı veya ortaklaşa değiştiğinde, çatışmaları başarıyla yönetebilme olasılığı da değişir, (f) Çocuk sayısı faktörü değiştiğinde, ilk kademe yöneticiler ile üst yöneticileri arasındaki çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilme olasılığı değişir. (g) Kıdem 10'dan yüksekse ve/veya bağlı çalışan sayısı 9'dan az iken, daha yüksek tükenmişlik puanlarına sahip olunması çatışma yönetimini önemli ölçüde etkilemez.

#### SONUÇ

Örgütler tükenmişlik sendromu ve çatışma yönetiminin önemini ve bunların sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini dikkate almalıdır. Bu araştırma şirketlerin tükenmişlik sendromu, çatışma yönetimi ve demografik faktörler arasındaki ilişkinin daha iyi algılamasına yardımcı olmaktadır. Şirketler, çatışmaların iyi yönetilmesini sağlarken aynı zamanda çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini de düzenli olarak izlemelidir. Bu araştırma sayesinde kurumlar, üstleriyle olan çatışmaları başarılı bir şekilde yönetmek için çalışanların tükenmişlik düzeylerinin düşürülmesinin gerekliliğini anlayabilirler. Ek olarak, demografik faktörler de bu ilişkiyi etkilediğinden, işletmelerin ilk kademe yöneticilerini işe alırken ve sonrasında bireysel olarak ayrı ayrı değerlendirmeleri önerilmektedir. Özetle, örgütlerde tükenmişliği azaltmak ve çatışmaları başarılı bir şekilde yönetmek için önlemler almak bu makalenin nihai yönetsel çıkarımıdır.

## REFERENCES

- Bakker, A., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Balcı, S. (2013). Türkçe Dersinde Tablet PC Pilot Uygulamasıyla Öğretim Gören Öğrencilerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Ölçek Çalışması. *Turkish Studies*, 8(1), 855-870.
- Bauer, T. and Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. New York: Flat World Knowledge Inc.
- Beebe, R. S. (2007). Predicting Burnout, Conflict Management Style, and Turnover Among Clergy. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 257-275.
- Borza, A., S., T., C., Z. and C., K. (2012). An Overview of a Burnout Intervention and Initial Survey Results. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33(2012), 523-552.
- Brauchli, R., Bauer, G. F. and Hämmig, O. (2011). Relationship Between Time-Based Work-Life Conflict and Burnout. *Swiss Journal of Psychology*, 70(3), 165-174.
- Cohen, R. and Swerdlik, M. (2005). *Psychological Testing and Assessment* (6th edition). New York: McGraw-Hill Company.
- Craighead, C., Ketchen, D., Dunn, K. and Hult, G. (2011). Addressing Common Method Variance: Guidelines for Survey Research on Information Technology, Operations, and Supply Chain Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 578-588.
- Deliorman, R. B., Boz, İ. T., Yiğit, İ. and Yıldız, S. (2009). An Alternative Tool for Measuring Burnout: Adapting the Copenhagen Burnout Inventory on Marmara University Academic Staff. *Management Journal of Istanbul University*, 20(63), 77-98.
- Demerouti, E., Bakker, A. and Leiter, M. (2014). Burnout and Job Performance: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 96-107.
- Euwema, M.C., Vliert, E.V. and Bakker, A.B. (2003). Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior. *The International Journal of Conflict Management*, 14(2), 119-140.
- Friedman-Krauss, A., Raver, C., Morris, P. and Jones, S. (2014). The Role of Classroom-level Child Behavior Problems in Predicting Preschool Teacher Stress and Classroom Emotional Climate. *Early Education and Development*, 25(4), 530-552.
- Ghazliyar, M. and Borghei, Z. (2015). Determination of The Relationship between Job Burnout and Conflict Management Styles in Employees of Health Administration and Assessment of Medical Documents Office of Golestan Province Branch of Social Security Organization of Islamic Republic of Iran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 741-746.

- Graham, L. N. and Witteloostuijin, A. (2010). Leader-Member Exchange Communication Frequency and Burnout. Working Paper [10-08], Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. and Mathews, D. (2001). Job Satisfaction and Burnout: Predictors of Intentions to Leave a Job in a Military Setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Hayes, A. F. (2017). The Process Macro for SPSS and SAS. Accessed: 11 May 2019, <http://www.process-macro.org/faq.html>
- Hossain, Md. A., Uddin, M., Hasan, Md. R. and Hasan, M. (2018). Conflict Management on the Organizational Performance: A Synthesis of Literature. *Journal of Innovation & Development Strategy (JIDS)*, 12(1), 56-67.
- Isa, A. A. (2015). Conflicts in Organizations: Causes and Consequences. *Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 2(10), 54-59.
- Jungst, M. and Blumberg, B. (2016). Work Relationships: Counteracting The Negative Effects of Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), 225-248.
- Kane, M. T. (2006). Validation. In R. B. Brennan (Ed.), *Educational Measurement* (4th ed., p. 17-64). Westport, CT: American Council on Education/Praeger.
- Kaushik, V. and Dhaka, S. (2010). Conflict Management Proficiency Scale for Managers. *Journal of Psychology*, 1(2), 119-125.
- Kline, B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Publications.
- Kristensen, T., Borritz, M., Villadsen, E. and Christensen, K. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout. *Work and Stress*, 19(3), 192-207, <http://dx.doi.org/10.1080/02678370500297720>.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2009). Nurse Turnover: The Mediating Role of Burnout. *Journal of Nurse Management*, 17(3), 331-339.
- Lu, A. and Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Manikandan and Gopalakrishnan, S. (2017). Conflict Management Styles among Hospital Nurses In Relation To Their Burnout and Emotion Intelligence. *International Journal of Indian Psychology*, 4(4), 107-114.
- Marczyk, G., Dematteo, D. and Festinger, D. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. P. (2010). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). CA: Consulting Psychologists Press.
- Matin, H., Kalali, N. and Anvari, M. (2012). Do Demographic Variables Moderate the Relationship Between Job Burnout and Its Consequences?. *Iranian Journal of Management Studies*, 5(1), 47-61.



- Mayer, C. and Louw, L. (2009). Organizational Conflict: Reflections on Managing Conflict, Identities and Values in a Selected South African Organization. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 172-185.
- McDonald, R. P. (1982). Linear Versus Nonlinear Models in Item Response Theory. *Applied Psychological Measurement*, 6(4), 379-396.
- Mehrad, A., Zangeneh, M. H. T., Dokoushkani, F. and Razali, A. (2014). Effect of Conflict Management Styles of Manager's Burnout. *International Journal of Technical Research and Applications*, 8(10), 2-3.
- Nawaz, N. and Gomes, A. (2020). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Team Performance: The Mediating Effect of Team Conflict. *Management and Organizational Studies*, 5(1), 15-22.
- Nouman, M., Khan, I. and F., K. (2011). Conflicts and Strategies for Their Resolution: A Case of Organizations Operating in Khyber Pakhtunkhwa. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reserach in Business*, 3(5), 618-633.
- Omisore, B. O. and Abiodun, R. A. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137.
- Osse. (2006). An Online Sample Size Estimator. Accessed: 10 April 2020, <http://osse.bii.a-star.edu.sg>
- Özalp, İ. (2015). *Business Administration*. Eskişehir: Nisan Publishing House.
- Patton, C. (2018). Changes: A Conflict Management Model for Organizational Redesign Efforts. *Journal of Conflict Management*, 6(1), 26-40.
- Rahim, M. A. (2017). Reducing Job Burnout Through Effective Conflict Management Strategy. *Intelligence, Sustainability, and Strategic Issues in Management*, 201-212.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. New York: Routledge.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Ramli, N. A., Latan, H. and Nartea, G. V. (2018). Why Should PLS-SEM Be Used Rather Than Regression? Evidence from The Capital Structure Perspective. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* in (p. 171-209). New York: Springer.
- Safi, M., Mohamadi, F. and Kolahi, A. (2016). The Relationship between Job Satisfaction with Burnout and Conflict Management Styles in Employees. *Community Health*, 2(4), 266-274.
- Sevim, O. (2012). Öğretmen Adaylarının Konuşma Kaygısı: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Turkish Studies*, 7(2), 927-937.
- Shaukat, R., Yousaf, A. and Sanders, K. (2017). Examining The Linkages Between Relationship Conflict, Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4-23.
- Spector, P. E., Liu, C. and Sanchez, J. I. (2015). Methodological and Substantive Issues in Conducting Multinational and Cross-Cultural Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(9), 9-31.

- Suliman, A. M. and Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional Intelligence at Work: Links to Conflict and Innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayın Evi.
- Teodora, M. and Constantin, T. (2016). Does Workplace Conflicts Mediate The Organizational Climate-Burnout Relationship? A Study on University Employees. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 7(2), 29-42.
- Trochim, W. (2004). The Research Methods Knowledge Base. Accessed: 09 May 2019, <http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>
- Van der Zee, K. I. and Hofhuis, J. (2018). Conflict Management Styles Across Cultures, Y. Y. Kim (Ed.), *The International Encyclopedia of Intercultural Communication* in, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- van Dierendonck, D. and Mevissen, N. (2002). Aggressive Behavior of Passengers, Conflict Management Behavior, and Burnout Among Trolley Car Drivers. *International Journal of Stress Management*, 9(4), 345-355.
- Whitley, B. E. J. and Kite, M. E. (2013). *Principles of Research in Behavioral Science* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Yılmaz, H. and Şencan, H. (2018). The Effect of the Organizational Citizenship and Cynicism Behaviors on the Management of Hierarchical Conflicts. *International Review of Management and Marketing*, 8(2), 118-130.
- Zumbo, B. D. and Chan, E. K. (2014). *Validity and Validation in Social, Behavioral, and Health Sciences*. New York: Springer.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
% 100 Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Hakan YILMAZ
% 100 Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Hakan YILMAZ
% 100 Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Hakan YILMAZ
% 100 Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Hakan YILMAZ
% 100 Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Hakan YILMAZ

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

## İKİ KADEMELİ LOKASYON-ROTALAMA PROBLEMİ İÇİN BÜTÜNLEŞİK MATEMATİKSEL MODEL VE KAMUDA BİR UYGULAMA\*

Erkan ASLANTAŞ<sup>1</sup> & Yasemin YAVUZ<sup>2</sup>

Öz

*Lokasyon-rotalama problemi (LRP), stratejik ve taktik düzeydeki lojistik planlama kararlarına ilişkin en önemli optimizasyon problemlerinin başında gelmektedir. Bu çalışmada, ülkemizdeki bir kamu kurumunda karşılaşılan gerçek bir taşıma ağının özelliklerinden yola çıkılarak iki kademeli özgün bir LRP tanımlanmıştır. Çalışmanın amacı, iki kademeli LRP’de lokasyon ve rotalama kararlarını eş zamanlı olarak ele alan bütünleşik bir çözüm yaklaşımı aracılığıyla taşıma maliyetlerini en aza indirmeye yönelik bir taşıma ağının tasarlanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, iki kademeli LRP’nin bütünleşik bir şekilde çözümü için tamsayılı bir doğrusal programlama modeli geliştirilmiştir. Çalışmada incelenen problemin özelliklerine uygun olarak değişken kapalı uçlu araç rotalama tanımı yapılmıştır. Önerilen modelde, taşıma ağında yer alacak aktarma merkezi (AKM) sayısı ve lokasyonlarının belirlenmesine, talep merkezlerinin bu AKM’lere atanmasına ve her bir AKM için değişken kapalı uçlu araç rotalarının oluşturulmasına çalışılmıştır. Modelde birinci öncelikli amaç olarak taşıma ağı boyunca katedilen toplam mesafenin, ikinci öncelikli amaç olarak ise kullanılan toplam araç sayısının minimize edilmesi hedeflenmiştir. Geliştirilen model, kamu kurumunda karşılaşılan taşıma problemine uygulanmış ve modelin çözümü sonucunda oluşturulan taşıma ağı mevcut ağ ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen çözüm sonuçları, önerilen taşıma ağı yoluyla sistem performansında önemli düzeyde iyileştirmelerin sağlanabileceğini göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *İki Kademeli Lokasyon-Rotalama Problemi, Tesis Lokasyon Problemi, Araç Rotalama Problemi, Matematiksel Model.*

**JEL Kodları:** *M11, C44, C61.*

**Başvuru:** 21.05.2021 **Kabul:** 01.11.2021

\* Bu makale, Erkan ASLANTAŞ’ın Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doç. Dr. Yasemin YAVUZ’un danışmanlığında tamamladığı “Yalın Taşıma Ağı Tasarımı ve Kamuda Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Araştırmacı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kayseri İl Müdürlüğü, Kayseri, Türkiye, [erkan.aslantas@sanayi.gov.tr](mailto:erkan.aslantas@sanayi.gov.tr), ORCID No: 0000-0001-5798-538X

<sup>2</sup> Sorumlu Yazar, Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kayseri, Türkiye, [yaseminy@erciyes.edu.tr](mailto:yaseminy@erciyes.edu.tr), ORCID No: 0000-0003-2285-0121

## INTEGRATED MATHEMATICAL MODEL FOR TWO-ECHELON LOCATION-ROUTING PROBLEM AND APPLICATION IN A PUBLIC INSTITUTION<sup>3</sup>

### **Abstract**

*The location-routing problem (LRP) is among the most important optimization problems related to logistics planning decisions at the strategic and tactical levels. In this paper, we have introduced an original two-echelon LRP in line with the characteristics of a real transportation network encountered in a public institution in Turkey. The aim of the study is to design a transportation network to minimize transportation costs through an integrated solution approach that simultaneously considers location and routing decisions in the two-echelon LRP. For this purpose, we have developed an integer linear programming model for integrated solution of the two-echelon LRP. The variable closed vehicle routing has been defined in accordance with the characteristics of the addressed problem. The proposed model determines both the number and location of transfer centers (TC) to be included into the transportation network, assigns the demand centers to these TCs, and generates variable closed vehicle routes for each one of them. In the model, the total distance traveled along the transportation network is minimized as the primary objective, and the total number of used vehicles as the secondary one. The developed model has been implemented into the transportation problem of the public institution and the transportation network generated by the solution of the model has been compared with the existing network. The obtained results show that significant improvements can be achieved through proposed transportation network design.*

**Keywords:** *Two-Echelon Location-Routing Problem, Facility Location Problem, Vehicle Routing Problem, Mathematical Model.*

**JEL Codes:** *M11, C44, C61.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Lojistik sistemlerin tasarımı ve planlanmasında, sistem boyunca katma değer yaratmayan maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin sağlanması kritik öneme sahip amaçlar arasında yer alır. Üretilen nihai ürün ve hizmetlere değer katmaksızın maliyetleri arttıran unsurlar işletmelerde çok yüksek boyutlara ulaşabilmektedir. Hines ve Taylor (2000: 10), bir üretim veya lojistik sistemindeki süreçlerin yaklaşık %5’ini katma değer sağlayan, %35’ini değer sağlamayan ancak yapılması gerekli olan, %60’ını ise katma değer sağlamayan faaliyetlerin oluşturduğunu belirtmiştir. Lojistik sistemlerde taşıma maliyetleri genellikle en yüksek maliyet kalemlerinden birini oluşturur. Sistem boyunca tüm akışların etkili bir şekilde planlanması, değer

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located at the end of the article.

katmayan taşıma faaliyetlerinin ortadan kaldırılması ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılması yoluyla lojistik maliyetler önemli ölçüde azaltılabilmektedir.

Stratejik düzeydeki lojistik planlama kararları ağ yapısının tasarlanması ile ilgili olup tesis sayısı ve lokasyonlarının belirlenmesini içerir. Müşterilerin tesislere tahsis edilmesi ve ağ boyunca ürün akışının sağlanmasına ilişkin rotaların oluşturulması ise taktik düzeydeki kararlar arasındadır (Cuda vd., 2015: 185). Dolayısıyla, tesis lokasyon problemi (TLP) ile araç rotalama problemi (ARP) stratejik/taktik düzeydeki lojistik planlama kararlarına yönelik en önemli optimizasyon problemlerinin başında gelmektedir. Literatürde lokasyon-rotalama problemi (LRP) olarak adlandırılan optimizasyon probleminde ise lojistik ağ tasarımı sürecinde lokasyon ve rotalama kararları bir arada ele alınmaktadır. LRP ile ilgili çalışmalarda, lokasyon ve rotalama problemlerinin ardışık bir şekilde çözüldüğü hiyerarşik yaklaşımların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Ancak, tesis lokasyonlarının ardından araç rotalarının belirlenmesine dayanan hiyerarşik çözüm yaklaşımları alt-optimal çözümlerle sonuçlanabilmektedir. Lokasyon ve rotalama kararlarının birbiriyle doğrudan ilişkili olması nedeniyle, lojistik ağ tasarımı her iki problemin bütünlük bir şekilde ele alınmasının çözüm kalitesi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Literatürde hiyerarşik çözüm yaklaşımlarının yanı sıra, LRP ile ilgili mevcut çalışmalar daha çok tek kademeli LRP üzerinde yoğunlaşmıştır. Tek kademeli LRP'nin genişletilmiş bir uzantısı olan iki kademeli LRP uygulamada sıklıkla rastlanan bir problem türüdür. İki kademeli LRP'de taşıma faaliyetleri, başlangıç ve varış noktaları arasında bir transfer noktası rolü üstlenen ara tesisler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışmada, ülkemizdeki bir kamu kurumunda karşılaşılan gerçek bir taşıma ağının özelliklerinden yola çıkılarak iki kademeli özgün bir LRP tanımlanmıştır. Çalışmanın amacı, iki kademeli LRP'de lokasyon ve rotalama kararlarını eş zamanlı olarak ele alan bütünlük bir çözüm yaklaşımı aracılığıyla taşıma maliyetlerini en aza indirmeye yönelik bir taşıma ağının tasarlanmasıdır. Orta/uzun vadede sistem performansını büyük ölçüde etkileyecek olan bu tür problemler için geliştirilecek yöntemlerde çözüm kalitesi ön plana çıkmakta; çözüm süresinin uzun olması ise kısa vadeli planlama problemlerine göre uygulamada önemli bir kısıt teşkil etmemektedir. Bu nedenle, çalışmada tanımlanan iki kademeli LRP'nin çözümü için, lokasyon ve rotalama kararlarını bütünlük bir şekilde ele alan matematiksel modelin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada incelenen iki kademeli LRP'de taşınacak ürünlerin transferinde rol üstlenen ara tesisler aktarma merkezi (AKM) olarak adlandırılmıştır. İki kademeli taşıma ağında AKM-hedef nokta ve AKM-talep merkezleri arasında olmak üzere iki tür araç rotalama söz konusudur. Çalışmada, AKM-hedef nokta arasındaki taşımaların doğrudan yapılacağı varsayılmıştır. Bu kapsamda, iki kademeli LRP olarak tanımlanan ağ tasarımı;

- (i) taşıma ağında yer alacak AKM sayısı ve lokasyonlarının belirlenmesi,
- (ii) talep merkezlerinin bu AKM'lere atanması,

(iii) açılan her bir AKM için AKM-talep merkezleri arasındaki çoklu araç rotalarının oluşturulması

olmak üzere birbiriyle doğrudan ilişkili olan üç temel konuya çözüm aranmaktadır. Taşıma ağında kullanılacak araç sayısı önceden belirli bir sabit değer olmayıp, açılan AKM sayısı ile her bir AKM için oluşturulan tur sayısına bağlı olarak belirlenecektir. Çalışmada, taşıma faaliyetlerinin mümkün olduğunca az sayıda araç kullanılarak en az toplam mesafe ile gerçekleştirilmesini sağlayacak bir ağ tasarımının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, iki kademeli LRP için öncelikli olarak taşıma ağı boyunca katedilen toplam mesafenin, ikinci öncelikli olarak ise kullanılan araç sayısının minimize edilmesine yönelik tamsayı bir doğrusal programlama modeli önerilmiştir.

Lokasyon ve rotalama problemlerinin bütünlük bir şekilde çözümü için geliştirilmiş olan model, ülkemizdeki bir Bakanlığa ait 81 İl Müdürlüğünde denetim faaliyetleri için kullanılan bir test cihazının kalibrasyon ve yazılım güncellenmesi ile ilgili taşıma ağı problemine uygulanmıştır. Uygulamanın yapıldığı kurumun mevcut taşıma ağında İl Müdürlükleri arasından seçilmiş olan bölge iller (AKM'ler), kendisine bağlı olan iller (talep merkezleri) ve Kalibrasyon Birimi (hedef nokta) arasında test cihazlarının taşınmasında bir transfer noktası rolü üstlenmektedir. Mevcut taşıma ağında değer katmayan taşıma hareketlerinin bulunması ve tüm illeri kapsayacak şekilde coğrafi olarak geniş bir alanda yapılan bu faaliyetin yılda iki kez gerçekleştirilmesi nedeniyle yüksek düzeyde taşıma mesafeleri ve maliyetlerine katlanıldığı görülmektedir. Taşıma maliyetlerini azaltmaya yönelik etkin bir taşıma ağının tasarlanması amacıyla, iki kademeli LRP kapsamında lokasyon probleminin çözümü ile taşıma ağında yer alacak en uygun AKM sayısı ile lokasyonlarının belirlenmesine ve talep merkezlerinin bu AKM'lere atanmasına çalışılmıştır. Mevcut taşıma ağında cihazlar AKM'ler ile her bir talep merkezi arasında doğrudan taşınmaktadır. Taşıma ağı boyunca katedilen toplam mesafe ve kullanılan toplam araç sayısını azaltmak amacıyla, AKM-talep merkezleri arasında araç rotalarının oluşturulması için bütünlük modele lokasyon probleminin yanı sıra ARP dâhil edilmiştir. Uygulama probleminin özelliklerinden yola çıkılarak, literatürde incelenen kapalı uçlu ARP için değişken kapalı uçlu araç rotalama tanımı yapılmıştır.

Ticari lojistik ve dağıtım sistemlerinde sıklıkla karşılaşılan problem türlerinden farklı olarak, çalışmada tanımlanan iki kademeli LRP'de coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış olan her bir talep merkezinden küçük boyutlarda az sayıda ürünün AKM'ler aracılığıyla belirli bir hedef noktaya taşınması faaliyeti söz konusudur. Taşınan test cihazları, dizüstü bilgisayar boyutlarında olup her bir talep merkezinde birkaç adet bulunmaktadır. Dolayısıyla, taşımada kullanılan araçlar ve AKM'lerde ürünlerin geçici olarak depolanmasına ilişkin bir kapasite kısıtı bulunmamaktadır. Yine, dağıtım sistemlerinde çoğunlukla karşılaşılan problemlerden farklı olarak açılacak transfer noktalarına ilişkin tesis maliyetleri söz konusu değildir. AKM'ler mevcut İl Müdürlükleri olduğu için, taşıma ağının yeniden tasarımında AKM lokasyonlarının kolay bir şekilde değiştirilerek talep merkezi atamalarının da

yeniden belirlenmesi mümkündür. Söz konusu test cihazlarının Kalibrasyon Birimine taşınması faaliyeti, uygulamanın yapıldığı kurum dışında ülkemizdeki üç farklı kamu kurumunda daha gerçekleştirilmektedir. Çalışmada önerilen model, ilgili kamu kurumlarında uygulanan mevcut taşıma ağının iyileştirilmesi veya ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden tasarlanması gerektiğinde kullanılabilir. İki kademeli LRP'nin çözümü için geliştirilen bütünleşik model, tek atamalı kapasite kısıtsız AKM lokasyon ve mesafe kısıtlı ARP çerçevesinde tanımlanmıştır. Modele ilave edilecek/çıkarılacak kısıtlar veya amaç fonksiyonun uyarlanması yoluyla, benzer özellikleri taşıyan iki kademeli ağ tasarım problemlerinin çözümünde de çalışmada geliştirilen bütünleşik modelin kullanılması mümkündür.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle LRP'nin temelini oluşturan TLP ve ARP ile ilgili temel tanım ve bilgilere yer verilmiştir. Ardından, her iki problemin birlikte ele alındığı LRP ile ilgili çalışmalara ilişkin literatür taraması sunularak çalışmanın katkısı ortaya koyulmuştur. İkinci bölümde, çalışmada incelenen iki kademeli LRP tanımlandıktan sonra problemin çözümü için geliştirilen bütünleşik matematiksel model açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, çalışmada önerilen modelin kamu kurumundaki taşıma ağı problemine uygulanmasıyla elde edilen çözüm sonuçları sunularak mevcut taşıma ağı ile karşılaştırılmıştır. Son bölümde, çalışmada elde edilen bulgular çerçevesinde genel sonuç ve değerlendirmeler sunulmuştur.

### 1.1. Tesis Lokasyon ve Araç Rotalama Problemleri

TLP hem üretim hem de hizmet sistemlerinde karşılaşılan stratejik düzeyde bir karar problemi olup, maliyetleri minimize edecek şekilde açılması planlanan tesislerin konumunun potansiyel yerler arasından seçimini ve bu tesislere ilişkin kapasite/talep tahsisi kararlarını içerir. TLP, stratejik tedarik zinciri kararları çerçevesinde ağ tasarımı kapsamında ele alınmaktadır. Her bir tesisin rolü, lokasyonu, kapasitesi, pazar-tedarik tahsisine ilişkin konuları içeren ağ tasarım kararlarının sistem performansı üzerinde önemli düzeyde bir etkisi vardır (Chopra ve Meindl, 2013: 120). Tesis lokasyon kararları, maliyet kalemleri içerisinde önemli bir yer teşkil eden lojistik maliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, TLP uzun yıllardır araştırmacıların üzerinde çalıştığı konulardan biri olmuştur. Current vd. (2002: 86), literatürde incelenen temel TLP türlerini küme kapsama, maksimum kapsama,  $p$ -merkez,  $p$ -dağılım,  $p$ -medyan, sabit maliyetli lokasyon, maksimum toplam ve ana dağıtım üssü (ADÜ) lokasyon problemi şeklinde sınıflandırmıştır. TLP'de lokasyon ve atama kararları birbiriyle doğrudan ilişkilidir. Atama kısıtları açısından tek atamalı ve çok atamalı olmak üzere iki tür problem söz konusudur. Tek atamalı problemlerde her bir talep merkezi sadece tek bir tesise atanabilirken, çok atamalı problemlerde birden çok tesise atanabilmektedir.

ARP'nin temeli literatürde Gezgin Satıcı Problemi (GSP) olarak bilinen probleme dayanmaktadır. GSP'de bir şehirden başlayarak her şehri bir kez ziyaret ettikten sonra başladığı noktaya geri dönen bir gezgin satıcı için en kısa mesafeli turun belirlenmesine çalışılır. Çoklu Gezgin Satıcı Probleminde (ÇGSP) ise birden fazla sayıda gezgin satıcı bulunur. Tipik bir ÇGSP'de merkezi bir depodan hareket ederek  $n$  sayıda müşteriyi ziyaret edecek olan  $m$  adet araç için toplam mesafeyi minimize



eden araç rotaları oluşturulur (Jünger vd., 1995: 229). Tüm araç rotalarının merkezi depoyu içerecek şekilde oluşturulması gerekir. Matematiksel formülasyonlarda bu amaçla alt tur eleme kısıtları kullanılmaktadır. ÇGSP'de önceden belirli sabit bir sayıda gezgin satıcı olabileceği gibi satıcı sayısı değişken de olabilmektedir. Gezgin satıcı sayısının sabit olmadığı durumlarda, problemin çözümünde yer alacak gezgin satıcı (araç) sayısının en aza indirilmesi de söz konusu olabilecektir (Bektas, 2006: 210).

ARP, ÇGSP'nin probleme ilişkin bazı ilave kısıtlarla genelleştirilmiş halidir. ARP'de belirli kısıtlar altında bir veya birden fazla depodan, coğrafi olarak farklı yerlerde bulunan müşterilere optimal dağıtım ya da toplama rotalarının belirlenmesine çalışılır. Araç kapasiteleri, araç rotasının içerebileceği maksimum şehir sayısı, maksimum mesafe veya süre kısıtları, zaman penceresi ve öncelik ilişkileri ARP'de yaygın olarak kullanılan kısıtlardır (Laporte, 1992: 345-346). Mesafe kısıtlı ARP'de araç kapasite kısıtlarının yerini maksimum mesafe veya süre kısıtı almakta ve her bir araç rotası, toplam uzunluğu maksimum mesafe kısıtını aşmayacak şekilde oluşturulmaktadır (Toth ve Vigo, 2002: 8). Yücel (2016: 27), literatürde incelenen çeşitli ARP türlerini kısıtlarına, yol durumuna, çevre durumuna ve rotalama durumuna göre dört ana başlık çerçevesinde sınıflandırmıştır. Rotalama durumuna göre ARP, açık ve kapalı uçlu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Araçların tüm talep merkezlerini dolaştıktan sonra başladıkları merkez düğüme geri döndüğü rotalama problemleri kapalı uçlu, merkez düğümünden çıkış yapan araçların rotasını son ziyaret noktasında bitirip başlangıç noktasına tekrar dönüş yapmadığı rotalama problemleri ise açık uçlu ARP olarak adlandırılır. ARP'de katedilen toplam mesafe ve araçların sabit maliyeti açısından toplam taşıma maliyetleri, taşımada kullanılan araç sayısı, seyahat süresi ve araç yüküne göre rotaların dengelenmesi, müşteri talebinin kısmî olarak karşılanmasından kaynaklanan cezaların en aza indirilmesi gibi çeşitli amaçlar veya bunların ağırlıklı kombinasyonları kullanılmaktadır (Toth ve Vigo, 2002: 4).

Birçok tesis lokasyon modelinde, lojistik sistemde yer alan tesisler arasındaki ürün akışlarının doğrudan gerçekleştirildiği varsayılır. Böyle bir varsayım, ancak tesisler arasındaki taşımaların tam araç yükü şeklinde yapıldığı durumda geçerli olabilir. Taşımaların küçük miktarlarda olması durumunda ise genellikle aynı taşıma aracıyla birden çok noktaya hizmet sağlanacak şekilde sevkiyatlar birleştirilir. Bu durumda, taşıma maliyetleri ziyaret edilecek noktaların sıralamasından etkileneceği için tesislerin optimal lokasyonu araç rotalarına da bağlı olacaktır. Bu tür problemlerde klasik TLP modelleri yetersiz kalmaktadır. Lokasyon kararlarında araç rotalamayı da içeren problemler LRP olarak adlandırılır (Ghiani vd., 2013: 125). LRP; tesislerin kurulacağı yerin belirlenmesi, talep merkezlerinin bu tesislere atanması ve talep merkezlerine hizmet vermek üzere araç rotalarının oluşturulması olmak üzere birbiriyle ilişkili üç temel kararı içerir (Current vd., 2002: 99). Klasik tesis lokasyon ve araç rotalama problemleri LRP'nin özel bir türü olarak görülebilir. Tüm talep merkezlerinin depolara doğrudan bağlanması durumunda LRP klasik TLP'ye dönüşür. Depo lokasyonlarının sabit kabul edilmesi durumunda ise problem ARP'ye indirgenir (Nagy ve Salhi, 2007: 650).

Bir lojistik sistemde yer alan başlangıç (tedarikçiler, üretim tesisleri vb.) ve varış noktaları (perakendeciler, nihai müşteriler vb.) arasında ara tesislerin (çapraz sevkiyat noktaları, dağıtım merkezleri vb.) bulunup bulunmaması durumuna göre taşıma faaliyetleri doğrudan ve dolaylı taşıma olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ara tesislerin bulunmadığı doğrudan taşımada, varış noktasına gönderilecek olan ürünler başlangıç noktasından sevk edilir. Dolaylı taşımada ise ürünlerin varış noktasına taşınması faaliyeti bir veya birden çok ara tesisten transfer edilmesi yoluyla gerçekleştirilir. Bir lojistik ağda aralarında taşıma faaliyeti gerçekleşen her bir aşama çifti ağın belli bir kademesini temsil eder (Cuda vd., 2015: 185). Lojistik ağdaki kademe sayısına bağlı olarak LRP türleri tek kademeli ve çok kademeli olmak üzere iki grupta incelenebilir. Klasik tek kademeli LRP’de müşteri talepleri başlangıç noktasından yapılan sevkiyatlara karşılanmakta olup ara tesisler vasıtasıyla ürün transferi söz konusu değildir (Schneider ve Drexl, 2017: 390). Çok kademeli problemin özel bir türü olan iki kademeli LRP’de ise ürün sevkiyatları başlangıç-varış noktaları arasında yer alan ara tesisler vasıtasıyla gerçekleştirilir. Başlangıç noktasından çıkan ürünler öncelikle depolama, birleştirme, aktarma gibi operasyonların gerçekleştirildiği ara tesislere, bu tesislerden de nihai varış noktalarına gönderilmektedir (Cuda vd., 2015: 185).

## 1.2. Literatür Taraması

Bu kısımda, LRP alanındaki araştırmalara ilişkin literatür taraması sunulmaktadır. Çalışmanın yeri ve katkısı ortaya koyulmuştur. Literatürde incelenen LRP türleri, çalışmalarda ele alınan farklı problem özelliklerine bağlı olarak çok fazla çeşitlilik göstermektedir. LRP’nin farklı türleri ve uzantıları Nagy ve Salhi (2007), Lopes vd. (2013), Prodhon ve Prins (2014), Drexl ve Schneider (2015), Schneider ve Drexl (2017) ve Mara vd. (2021) tarafından yapılan literatür araştırmalarında kapsamlı olarak incelenmiştir. Nagy ve Salhi (2007), LRP alanında incelenen çeşitli problem türlerini hiyerarşik yapısı, girdi verilerinin yapısı, planlama periyodu, çözüm yöntemleri, amaç fonksiyonu, çözüm uzayı, depo sayısı, araç sayısı ve türü ile rota yapısına göre sınıflandırmıştır. Schneider ve Drexl (2017: 389); deterministik, statik, kesikli, tek kademeli ve tek amaçlı LRP’yi standart LRP olarak adlandırmış ve bu problem türü için literatürdeki çalışmalarını incelemiştir. Drexl ve Schneider (2015: 284-285), farklı LRP türlerini tanımlayan ana özellikleri statik-dinamik-periyodik problemler, kesikli-sürekli-ağ lokasyon problemleri, tek-çok kademe, tek-çok amaç, düğüm-kenar rotalama, müşteri kümeleme, ödül toplama, bölünmüş teslimat, eş zamanlı toplama-dağıtım ve stok kararları şeklinde sınıflandırmıştır. Yazarlar; ağın yönlü olup olmaması, tesislerle ilgili kapasite kısıtının ve sabit maliyetlerin bulunup bulunmaması, araç sayısının sınırlı olup olmaması, kapasite kısıtlarının bulunup bulunmaması ve homojen-heterojen olup olmaması gibi alt özelliklerin ise problemin yapısını farklı bir LRP türü olarak sınıflandırılacak düzeyde değiştirmeyeceğini belirtmiştir.

LRP’nin temellerini lokasyon ve rotalama kararları arasındaki karşılıklı ilişkiye dikkat çeken 60’lı yıllardaki çalışmalara kadar götürmek mümkündür (Von Boventer, 1961; Maranzana, 1964). LRP için ilk kesin çözüm yöntemi Laporte ve

Nobert (1981) tarafından geliştirilmiştir. Kapasite kısıtı olmayan tek bir depo ile yine kapasite kısıtı olmayan sabit sayıda aracın ele alındığı çalışmada, depo lokasyonunun ve dağıtım rotalarının aynı anda belirlenmesine yönelik tamsayılı programlama modeli önerilmiş ve problemin çözümü için dal-sınır algoritması kullanılmıştır. Laporte vd. (1983), probleme çoklu depo durumunu dahil etmiş ve geliştirilen matematiksel modeli kısıt gevşetme prosedürü ile çözmüştür. Laporte vd. (1986), araç kapasite kısıtlarının bulunduğu LRP için tamsayılı doğrusal programlama modelindeki kısıtların gevşetilmesine dayanan kesin bir çözüm algoritması geliştirmiştir.

Rotalamanın lokasyon kararları üzerindeki etkisi ilk defa Salhi ve Rand (1989) tarafından incelenmiştir. Çalışmada, LRP'nin hiyerarşik olarak çözülmesi durumunda optimal çözümün garanti edilemeyeceği ve lokasyon aşamasında bulunan en iyi çözümün, rotalama aşamasından sonra bulunan en düşük maliyetli çözüme karşılık gelmeyebileceği gösterilmiştir. Literatürde çeşitli özelliklerdeki LRP için geliştirilen sezgisel çözüm yöntemlerinde ise lokasyon ve rotalama problemlerinin ardışık bir şekilde çözüldüğü hiyerarşik yaklaşımların ağırlıkta olduğu görülmektedir (örneğin; Tuzun ve Burke, 1999; Wu vd., 2002; Albareda-Sambola vd., 2005; Karaoglan vd., 2012; Ting ve Chen, 2013; Rahmani vd., 2016; Nadizadeh ve Nasab, 2019). Lokasyon ve rotalama kararlarının bütünleşik olarak ele alınmasının elde edilen çözüm kalitesi üzerinde önemli bir etkisi olabilmektedir. Ahmadi-Javid vd. (2018), LRP'nin kapsamına fiyatlandırma problemini de dahil ederek kâr maksimizasyonuna yönelik tamsayılı bir doğrusal programlama geliştirmiştir. Modelin kesin çözümü için geliştirilen dal-fiyat algoritmasının performansı çeşitli problemler üzerinde test edilmiştir. Çalışmada lokasyon, rotalama ve fiyatlandırma problemlerinin bütünleşik olarak çözülmesi durumunda hiyerarşik yaklaşıma göre ortalama %51.23 oranında iyileştirmenin sağlandığı gösterilmiştir.

Literatürdeki bazı çalışmalarda mesafe kısıtlı ARP'de olduğu gibi LRP'nin kapsamına araç rotaları için maksimum mesafe (maksimum rota uzunluğu) kısıtları dahil edilmiştir. Chan ve Baker (2005), araç kapasite kısıtlarının bulunduğu LRP için Laporte vd. (1986) tarafından geliştirilen matematiksel modele, maksimum araç rota uzunluğuna dair kısıtları da ilave etmiş ve sezgisel yöntemle problemi çözmüştür. Berger vd. (2007) tarafından ele alınan problemde tesis ve araçlar için kapasite kısıtı bulunmamakta; her bir araç rotası ise önceden belirli bir maksimum mesafe kısıtını aşmayacak şekilde oluşturulmaktadır. Yazarlar, mesafe kısıtlı LRP'nin çözümü için dal-fiyat algoritmasına dayanan kesin bir çözüm yöntemi geliştirmiştir. Çetiner vd. (2010), posta dağıtım hizmetleri için TLP'nin bir türü olan ADÜ lokasyon problemini ARP ile birlikte ele almıştır. İncelenen problemde ADÜ ve araçların sabit maliyeti ile kapasite kısıtı bulunmamaktadır. Problemin çözümü için ilk aşamada ADÜ lokasyonlarının, ikinci aşamada ise araç rotalarının belirlendiği hiyerarşik bir sezgisel yöntem geliştirilmiştir. Çalışmada iki tür mesafe kısıtı dikkate alınmıştır. İlk aşamada çözülen alt problemde ADÜ'lere atılacak düğümler, her iki nokta arasındaki mesafe önceden belirli bir değeri aşmayacak şekilde belirlenmiştir. Araç rotalarının oluşturulduğu ikinci aşamada ise her bir araç

rotası uzunluğu için yine maksimum bir mesafe kısıtı göz önünde bulundurulmuştur. Türkiye'deki PTT dağıtım hizmetleri için çözülen uygulama probleminde söz konusu mesafe kısıtları sırasıyla 450 km ve 900 km olarak alınmıştır.

Nagy ve Salhi (2007: 651), LRP alanındaki çalışmalarını inceledikleri literatür araştırmasında, gerçek uygulamalara yönelik çalışmaların LRP literatürünün yaklaşık beşte birini oluşturduğunu, dolayısıyla LRP'nin sadece akademik çalışmalarda değil, gerçek hayatta da uygulama potansiyeli yüksek bir problem olduğunu vurgulamıştır. Sağlık, askeri ve iletişim alanlarında da bazı çalışmalar olmakla birlikte, uygulama problemlerinin daha çok tüketici ürünlerinin dağıtımında yoğunlaştığı belirtilmiştir. Mara vd. (2021: 2953), LRP ile ilgili 2014-2019 arasında yayınlanan 222 çalışmayı türlerine ve uygulama alanlarına göre sınıflandırmıştır. Yazarlar, LRP alanındaki çalışmaların yaklaşık %30'unun gerçek bir uygulama problemine dayandığını belirterek, akademik çalışmalar ile pratik uygulamalar arasındaki boşluğun kapatılmasında bu tür uygulamaya yönelik çalışmaların önemine değinmiştir. Ayrıca, Prodron ve Prins (2014: 15) ve Mara vd. (2021: 2965), LRP ile ilgili ileriye yönelik çalışma alanları olarak kesin çözüm yöntemlerinin geliştirilmesine dikkat çekmiş ve bu konuda yapılacak çalışmaların literatüre önemli bir katkı sağlayacağını belirtmiştir. LRP için geliştirilen kesin çözüm yöntemleri ise çoğunlukla problemin matematiksel programlama formülasyonuna dayanmaktadır (Nagy ve Salhi, 2007: 654).

Literatürde LRP ile ilgili çalışmaların daha çok tek kademeli problem üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Çok kademeli LRP literatürde ilk defa Jacobsen ve Madsen (1980) ve Madsen (1983) tarafından incelenmiştir. Yazarlar, gazetelerin ilk olarak fabrikadan transfer noktalarına, buradan da müşterilere dağıtımının yapıldığı iki kademeli bir dağıtım problemini ele almıştır. Fabrika ile transfer noktaları arasındaki araç rotaları birincil tur, transfer noktaları ile müşteriler arasında rotalar ise ikincil tur olarak adlandırılmıştır. Transfer noktalarının sayısı ve lokasyonlarının belirlenerek müşterilerin bu noktalara atanması, birincil ve ikincil araç rotalarının oluşturulması olmak üzere üç alt problemi içeren problem için sezgisel çözüm yöntemi geliştirilmiştir. Nagy ve Salhi (2007: 665), iki kademeli bu problemin LRP'nin genişletilmiş bir uzantısı olarak ele alınabileceğini belirtmiştir. Transfer noktalarına ilişkin tesis maliyetlerinin ihmal edilebileceği bu problemde, transfer noktası lokasyonlarının değiştirilerek yeniden belirlenmesi de mümkündür.

Uygulamada tüketici ürünlerinin ulusal/uluslararası düzeyde dağıtımını, posta ve kargo dağıtım hizmetleri, basılı yayın dağıtımını, gıda dağıtımını, eve teslim hizmetleri, e-ticaret, çok modlu taşımacılık, kent lojistiği gibi birçok alanda çok kademeli LRP'ye rastlanmaktadır (Drexler ve Schneider, 2015: 285). Bu nedenle, son yıllarda çok kademeli LRP ve bunun özel bir türü olan iki kademeli LRP ile ilgili akademik çalışmalara giderek artan bir ilginin olduğu görülmektedir. Cuda vd. (2015), iki kademeli rotalama problemleri ile ilgili literatür araştırmasında iki kademeli LRP'ye yönelik çalışmaları da incelemiştir. İki kademeli LRP ile ilgili güncel çalışmalar daha çok farklı uygulama alanlarına ilişkin özellikleri içeren spesifik problemlerin çözümüne yoğunlaşmıştır. Son yıllardaki çalışmalarda iki kademeli LRP

kapsamında ele alınan çeşitli lojistik uygulamalarına örnek olarak; kentsel katı atık yönetimi için geri dönüşüm lojistik ağ tasarımı (Vidović vd., 2016), bozulabilir/sürelili ürünler için dağıtım sistemleri (Bala vd., 2017), üçüncü parti lojistik uygulamalarına ilişkin açık uçlu lokasyon ve rotalama (Pichka vd., 2018), müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında satın alma davranışlarına göre müşteri kümelemeye dayanan lokasyon ve rotalama (Wang vd., 2018), kent lojistiğinde ortak teslimat işbirlikleri ve kentsel lojistik ağın yeniden tasarımı (Zhao vd., 2018), tarım sektöründe yeşil lojistik uygulamalarına yönelik lokasyon ve rotalama (Pitakaso vd., 2020), sağlık lojistiğinde tıbbi olmayan ürünlerin dağıtımı (Abbasi vd., 2021), biyokütle lojistik sistemlerinde kaynak lokasyon ve rotalama (Cao vd., 2021), afet yönetiminde afet sonrası atıkların toplanması (Cheng vd., 2021), bankacılık sektöründe dinamik risk indeksi içeren nakit para taşımacılığı (Fallahtafti vd., 2021) ve ulusal posta hizmetlerinde akış senkronizasyonuna yönelik lokasyon ve rotalama (Mirhedayatian vd., 2021) verilebilir. İki kademeli LRP için birçoğu gerçek uygulama örneğine dayanan bu çalışmalarda, ele alınan problemin matematiksel formülasyonu da sunulmakla birlikte çözüm için sezgisel yöntemler kullanılmıştır.

Problemin içerdiği lokasyon ve rotalama kararları ile ilgili farklı özelliklere bağlı olarak literatürdeki çalışmalarda çok çeşitli LRP türünün incelendiği görülmektedir. Ancak, literatürde bu çalışmada tanımlanan iki kademeli LRP'nin tüm özelliklerini içeren bir çalışmaya ve bütünlük matematiksel modele rastlanmamıştır. Çalışmanın literatüre katkısı, uygulamadaki önemi yüksek olan ve tek kademeli LRP'ye göre daha az sayıda çalışmanın yer aldığı iki kademeli LRP için gerçek bir taşıma ağının özelliklerinden yola çıkılarak özgün bir problemin tanımlanmış olması ve bu problemin bütünlük olarak çözümüne yönelik bir matematiksel modelin geliştirilmesidir. Çalışmanın uygulamaya yönelik katkısı ise, bütünlük modelin çözümü ile elde edilen taşıma ağ tasarımı yoluyla, mevcut sisteme göre çok daha az sayıda kaynak kullanımı ile katedilen taşıma mesafelerinde önemli düzeyde iyileştirmelerin sağlanmış olmasıdır. Geliştirilen model, değişen koşullara veya ihtiyaçlara bağlı olarak taşıma ağının yeniden tasarlanması gerektiğinde de kullanılabilir. Çalışmada uygulama örneği olarak incelenen söz konusu test cihazının taşınması faaliyeti, ülkemizdeki üç farklı kamu kurumunda daha gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, uygulamanın ele alındığı kurum ile benzer yapıdaki diğer kamu kurumlarının ağ tasarım problemlerinin çözümünde de modelin doğrudan kullanılması mümkündür. Ayrıca, iki kademeli LRP'nin çözümü için geliştirilmiş olan bütünlük model, modele ilave edilecek veya çıkarılacak kısıtlar yoluyla farklı özellik ve kısıtlara sahip iki kademeli ağ tasarım problemlerine de uyarlanabilecek niteliktedir.

## **2. YÖNTEM**

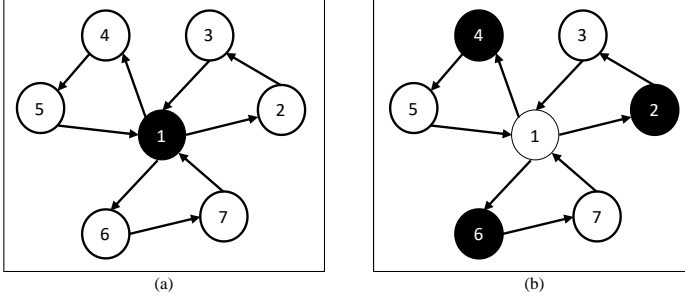
Bu bölümde öncelikle çalışmada incelenen iki kademeli LRP tanımlanmıştır. Ardından, problemin bütünlük olarak çözümü amacıyla geliştirilen tamsayılı doğrusal programlama modeli açıklanmıştır.

## 2.1. Problemin Tanımlanması

Çalışmada ele alınan iki kademeli LRP, tek atamalı kapasite kısıtsız AKM lokasyon ve mesafe kısıtlı ARP çerçevesinde şu şekilde tanımlanabilir: Problemin  $G = (N, A)$  grafında  $N = \{1, 2, \dots, n - 1, n\}$  düğümler kümesini,  $A = \{(i, j) : i, j \in N, i \neq j\}$  ise kenarlar (yollar) kümesini temsil etmektedir.  $C_{ij}$ ,  $i$ 'inci ve  $j$ 'inci düğümler arasındaki mesafeyi göstermektedir.  $N$  kümesinde yer alan  $n - 1$  sayıda talep merkezi, ürünlerini  $n$  düğümü ile gösterilen belli bir hedef noktaya,  $m$  sayıda ( $m = n - 1$ ) düğüm arasından seçilen bir AKM üzerinden ulaştıracaktır. Her AKM aynı zamanda talep merkezlerinden toplanan ürünlerle birlikte kendi ürününü de hedef noktaya ulaştırması gereken bir talep merkezidir. AKM'ler, kendisine bağlı olan talep merkezleri ile hedef nokta arasında ürün transferinin sağlanmasında bir aktarma noktası rolü üstlenmektedir. Talep merkezlerindeki ürünler, bir talep merkezinden başlayan ve aynı yerde biten rota çerçevesinde, yeterli düzeyde kapasitesi bulunan homojen araçlarla toplanarak bağlı oldukları AKM'ye ulaştırılmakta ve buradan da AKM'deki araç ile hedef noktaya götürülmektedir. AKM aracı, ürünleri hedef noktaya ulaştırdıktan sonra tekrar AKM'ye dönmektedir. Hedef nokta ile AKM'ler arasındaki turlar doğrudan gidiş-dönüş şeklindedir. AKM ile talep merkezleri arasındaki rotalar ise birden çok araçla ve birden çok talep merkezini içerebilecek şekilde oluşturulacaktır.

Ele alınan uygulama probleminin özelliklerinden yola çıkılarak, bu çalışmada değişken kapalı uçlu araç rotalama tanımı yapılmış ve literatürde incelenen kapalı uçlu ARP, sabit ve değişken kapalı uçlu ARP olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Yapılan bu sınıflandırmaya göre, sabit bir merkez düğümden çıkıp dağıtım veya toplama görevini yerine getirdikten sonra yine aynı merkeze dönen araçların rotalama problemleri sabit kapalı uçlu ARP olarak tanımlanabilir. Sabit bir merkez yerine her biri farklı düğümlerden çıkan araçların, rotasına uygun olarak dağıtım veya toplama faaliyetini yerine getirdikten sonra tekrar başladığı noktaya döndüğü rotalama problemleri ise çalışmada değişken kapalı uçlu ARP olarak tanımlanmıştır. Şekil 1(a)'da gösterilen sabit kapalı uçlu ARP'de rotaların başlangıç ve bitiş noktası sabit bir merkez düğümdür. Şekil 1(b)'deki değişken kapalı uçlu ARP'de ise farklı düğümlerden (örneğin, 2, 4 ve 6 nolu düğümlerden) çıkan araçlar, rotasına uygun olarak şehirleri dolaşip 1 nolu düğümlerle gösterilen merkez düğüme uğradıktan sonra rotasını başladığı yerde bitirmektedir. Oluşturulan turun toplam mesafesi değişmemekle birlikte, değişken kapalı uçlu ARP bu çalışmada incelenen uygulama probleminde olduğu gibi farklı şehirlerden çıkan araçların ürünleri toplayarak bağlı olduğu AKM'ye bıraktığı ve tekrar başladığı şehre döndüğü durumlarda söz konusu olabilecektir. Rotaların ters yönde takip edilmesi ile (veya AKM'ye doğrudan bağlı olan diğer şehirden başlayarak) yine farklı şehirlerden çıkan araçlarla AKM'de bulunan ürünlerin talep merkezlerine dağıtımını gerçekleştirilebilir.

**Şekil 1: Sabit ve Değişken Kapalı Uçlu Rotalar**



Çalışmada ele alınan iki kademeli LRP'ye dair kısıt ve varsayımlar şu şekildedir:

- Her bir talep merkezi tek bir AKM'ye atanacaktır. Taşınacak ürünler bir AKM üzerinden hedef noktaya ulaştırılmaktadır. AKM'ler arasında ürün transferi söz konusu değildir.
- Ürünler hedef noktaya transfer edilecek zamana kadar AKM'lerde beklemektedir. AKM'ler bu ürünler için yeterli düzeyde kapasiteye sahiptir. Dolayısıyla, AKM'ler için bir kapasite kısıtı söz konusu değildir. AKM açmanın sabit maliyeti bulunmamaktadır.
- Taşıma ağında yer alacak AKM sayısı önceden belli değildir. Açılacak AKM sayısı ve bu AKM'lere atanacak talep merkezi sayısında herhangi bir üst kısıt söz konusu değildir.
- Taşımada kullanılan tüm araçlar homojendir ve taşınacak ürünler için yeterli düzeyde kapasiteye sahiptir. Dolayısıyla, taşımada kullanılan araçlar için bir kapasite kısıtı söz konusu değildir.
- AKM ve bu AKM'ye bağlı talep merkezleri arasındaki turların başlangıç ve bitiş düğümü aynı talep merkezi olacaktır.
- Hedef nokta ile AKM'ler arasındaki turlar doğrudan gidiş-dönüş şeklindedir.
- Hedef noktanın bulunduğu talep merkezi de bir AKM olarak belirlenecektir.
- Mesafe matrisi simetriktir ( $C_{ij} = C_{ji}$ ).

AKM'ye atanabilecek talep merkezleri ile araç rotalarının belirlenmesinde, problemdeki diğer kısıtlarla birlikte aşağıdaki üç kısıt esas alınmıştır:

- AKM ile bu AKM'ye atanan talep merkezi arasındaki mesafe önceden belirli bir maksimum değeri aşamaz.
- AKM ile talep merkezleri arasında oluşturulan her bir araç rotasının toplam uzunluğu önceden belirli bir maksimum değeri aşamaz.
- Her bir AKM ile talep merkezleri arasında oluşturulan tur sayısı maksimum tur sayısını aşamaz.

Problem; taşıma ağında yer alacak AKM sayısı ve lokasyonlarının belirlenmesini, talep merkezlerinin bu AKM'lere atanmasını ve her bir AKM için çoklu araç rotalarının oluşturulmasını içermektedir. Taşıma ağı tasarımında taşıma

faaliyetlerinin mümkün olduğunca az sayıda araç kullanılarak en az toplam mesafe ile gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, taşıma ağı boyunca katedilen toplam mesafe birinci öncelikli, kullanılan toplam araç sayısı ise ikinci öncelikli amaç olarak belirlenmiştir.

Çalışmada ele alınan iki kademeli LRP, Şekil 2’de verilen örnek bir problem üzerinde gösterilmiştir. 19 ilden (talep merkezinden) oluşan örnek problemde ürünler Kocaeli ilinde bulunan hedef noktaya ulaştırılacaktır. Örnek problemin çözümü sonucunda Çorum ve Kocaeli illeri AKM olarak belirlenmiş ve her bir AKM için şekilde gösterilen iki tur oluşturulmuştur. Çorum’da bulunan AKM’ye kendisi ile birlikte 9 il atanmıştır. Yozgat ve Kastamonu’dan çıkan araçlar, kendi ürünleri ile birlikte rotasında yer alan diğer illerin ürünlerini toplayarak Çorum’daki AKM’ye bıraktıktan sonra tekrar kendi iline dönmektedir. Geriye kalan 10 il ise Kocaeli’ndeki AKM vasıtasıyla ürünlerini hedef noktaya ulaştıracaktır. İllerden toplanan ürünler hedef noktaya transfer edilecek zamana kadar AKM’lerde beklemektedir. Şekil 2’de gösterilen AKM ve talep merkezleri arasındaki dört tura ilave olarak, AKM’ler ve hedef nokta arasındaki doğrudan gidiş-dönüş şeklindeki iki turun da ilave edilmesi ile toplam 6 tur ortaya çıkmakta, dolayısıyla taşıma faaliyeti boyunca 6 araç kullanılmaktadır. Hedef noktadaki ürünlerin AKM’ler aracılığıyla tekrar illere gönderilmesi sürecinde de benzer taşıma faaliyetleri gerçekleştirilecektir.

**Şekil 2: İki Kademeli LRP İçin Örnek Problem**



## 2.2. İki Kademeli LRP İçin Önerilen Bütünleşik Matematiksel Model

İki kademeli LRP’nin bütünleşik bir şekilde çözümü için geliştirilen tamsayı doğrusal programlama modelinde kullanılan indis, parametre ve değişkenler aşağıda tanımlanmıştır:

### İndisler

$i, j$  Düğüm (talep merkezleri ve hedef nokta) ( $i, j = 1, 2, \dots, n - 1, n$ )



- $k$  AKM'ler ( $k = 1, 2, \dots, m$ ) ( $k \subset i$  ve  $m = n - 1$ )  
 $l$  AKM ile talep merkezleri arasındaki turlar ( $l = 1, 2, \dots, r$ )  
 $h$  Hedef noktanın bulunduğu talep merkezi ( $h \subset k$ )

**Parametreler**

- $C_{ij}$   $i$ 'inci ve  $j$ 'inci düğümler arasındaki uzaklık ( $C_{ij} = C_{ji}$ )  
 $n$  Düğüm sayısı  
 $m$  Aday AKM sayısı  
 $r$  Her bir AKM ile talep merkezleri arasında oluşturulabilecek maksimum tur sayısı  
 $f$  AKM ile bu AKM'ye atanacak talep merkezi arasındaki maksimum mesafe  
 $d$  AKM ile talep merkezleri arasındaki her bir turun maksimum toplam mesafesi  
 $a$  Amaç fonksiyonunda birinci öncelikli amaç için kullanılan ağırlık

**Karar Değişkenleri**

$$Y_k = \begin{cases} 1, k' \text{inci düğüm AKM olarak belirlenirse} \\ 0, \text{aksi takdirde} \end{cases}, Y_k \in \{0,1\}, \forall k$$

$$Z_{ik} = \begin{cases} 1, i' \text{inci düğüm } k' \text{inci AKM'ye atanırsa} \\ 0, \text{aksi takdirde} \end{cases}, Z_{ik} \in \{0,1\}, \forall i, k \mid i < n$$

$$X_{ijk} = \begin{cases} 1, k' \text{inci AKM'ye atanan } i' \text{inci düğümden } j' \text{inci düğüme geçilirse} \\ 0, \text{aksi takdirde} \end{cases}$$

$$X_{ijk} \in \{0,1\}, \forall i, j, k \mid i \neq j, [(i < n, j < n) \text{ veya } (i = n, j = k) \text{ veya } (j = n, i = k)]$$

$$W_{ijkl} = \begin{cases} 1, k' \text{inci AKM'nin } l' \text{inci turuna atanan } i' \text{inci düğümden } j' \text{inci düğüme geçilirse} \\ 0, \text{aksi takdirde} \end{cases}$$

$$W_{ijkl} \in \{0,1\}, \forall i, j, k, l \mid i \neq j, i < n, j < n$$

$U_i, U_j$   
 = AKM'ye uğramadan oluşan alt turları kırmak için kullanılan rastgele reel sayılar  
 $U_i, U_j \geq 0, \forall i$

$$T_{kl} = \begin{cases} 1, k' \text{inci AKM'nin } l' \text{inci turu açılırsa} \\ 0, \text{aksi takdirde} \end{cases}, T_{kl} \in \{0,1\}, \forall k, l$$

$S_k = k' \text{inci AKM için açılan toplam tur sayısı}, S_k \geq 0, \forall k$

$Z = \text{Amaç fonksiyonu değeri}$

Yukarıda tanımlanan düğümler kümesi talep merkezlerinin yanı sıra hedef noktayı da içermekte, kümenin son elemanı  $n$  hedef noktayı temsil etmektedir. Hedef nokta AKM olamayacağı için aday AKM kümesine dâhil edilmemiştir. Modelde aynı zamanda her bir AKM ile hedef nokta arasında gerçekleşen gidiş-dönüş turu, AKM ile talep merkezleri arasındaki turlardan hariç tutulmuştur. Yukarıda  $r$  ile ifade edilen tur sayısı, her bir AKM ile talep merkezleri arasında oluşturulabilecek maksimum tur sayısını ifade etmektedir. Bir AKM için  $S_k$  sayıda turun açılmasına karar verildiğinde, bu AKM için gerçekleşen toplam tur sayısı, hedef noktaya arasındaki tur da dikkate alındığında  $S_{k+1}$  olacaktır. Çalışmada önerilen modelde, taşıma ağında kullanılacak araç sayısı önceden belirli bir sabit değer olmayıp, açılan AKM sayısı ile her bir AKM için oluşturulan tur sayısına bağlı bir değişkendir ve modelin amaç fonksiyonunda ikinci öncelikli amaç olarak kullanılan toplam araç sayısı da minimize edilmektedir. Problem için önerilen tamsayılı doğrusal programlama modeli aşağıda sunulmuştur:

### Amaç fonksiyonu

$$\text{Min } Z = a. \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m C_{ij} \cdot X_{ijk} + \sum_{k=1}^m S_k + \sum_{k=1}^m Y_k \quad (1)$$

### Kısıtlar

$$\sum_{k=1}^m Z_{ik} = 1 \quad \forall i \mid i < n \quad (2)$$

$$\sum_{i=1 \mid i < n}^n Z_{ik} \leq m \cdot Y_k \quad \forall k \quad (3)$$

$$Z_{ik} + Z_{jk} \geq 2X_{ijk} \quad \forall i, j, k \mid i \neq j, i < n, j < n \quad (4)$$

$$\sum_{j=1 \mid j \neq i, j < n}^n X_{ijk} = Z_{ik} \quad \forall i, k \mid i \neq k, i < n \quad (5)$$

$$\sum_{i=1 \mid i \neq j, i < n}^n X_{ijk} = Z_{jk} \quad \forall j, k \mid j \neq k, j < n \quad (6)$$

$$\sum_{j=1 \mid j \neq i}^n X_{ijk} \geq S_k + Y_k \quad \forall i, k \mid i = k \quad (7)$$

$$\sum_{i=1 \mid i \neq j}^n X_{ijk} \geq S_k + Y_k \quad \forall j, k \mid j = k, j < n \quad (8)$$

$$U_i - U_j + n \cdot X_{ijk} \leq n - 1 \quad \forall i, j, k \mid i \neq j, i \neq k, j \neq k, i < n, j < n \quad (9)$$

$$X_{ijk} = Y_k \quad \forall i, j, k \mid i = k, j = n \quad (10)$$

$$X_{ijk} = Y_k \quad \forall i, j, k \mid j = k, i = n \quad (11)$$

$$Z_{ik} = Y_k \quad \forall i, k \mid i = k \quad (12)$$

$$\sum_{i=1}^r W_{ijkl} = X_{ijk} \quad \forall i, j, k \mid i < n, j < n, i \neq j \quad (13)$$

$$\sum_{j=1 \mid j < n}^n W_{jikl} = \sum_{j=1 \mid j < n}^n W_{ijkl} \quad \forall i, k, l \mid i < n \quad (14)$$

$$\sum_{i=1 \mid i < n}^n \sum_{j=k}^n W_{ijkl} = T_{kl} \quad \forall k, l \quad (15)$$

$$\sum_{l=1}^r T_{kl} = S_k \quad \forall k \quad (16)$$

$$S_k \leq r \cdot Y_k \quad \forall k \quad (17)$$

$$S_k \geq Y_k \quad \forall k \quad (18)$$

$$T_{kl} \geq T_{k,l+1} \quad \forall k, l \mid l < r \quad (19)$$

$$C_{ik} \cdot Z_{ik} \leq f \quad \forall i, k \mid i < n \quad (20)$$

$$\sum_i \sum_{j=1 \mid j < n}^n C_{ij} \cdot W_{ijkl} \leq d \cdot T_{kl} \quad \forall k, l \quad (21)$$

$$Y_h = 1 \quad (22)$$

$$Y_k \in \{0,1\} \quad \forall k \quad (23)$$

$$Z_{ik} \in \{0,1\} \quad \forall i, k \mid i < n \quad (24)$$

$$X_{ijk} \in \{0,1\} \quad \forall i, j, k \mid i \neq j, [(i < n, j < n) \text{ veya } (i = n, j = k) \text{ veya } (j = n, i = k)] \quad (25)$$

$$W_{ijkl} \in \{0,1\} \quad \forall i, j, k, l \mid i \neq j, i < n, j < n \quad (26)$$

$$U_i, U_j \geq 0 \quad \forall i \quad (27)$$

$$T_{kl} \in \{0,1\} \quad \forall k, l \quad (28)$$

$$S_k \geq 0 \quad \forall k \quad (29)$$

Eşitlik (1) ile ifade edilen amaç fonksiyonu, taşıma faaliyeti boyunca katedilen toplam mesafe ve kullanılan araç sayısını en aza indirmektedir. Amaç fonksiyonundaki birinci terim,  $a$  parametresi ile ağırlıklandırılmış olan tüm turların toplam mesafesini gösterir. Amaç fonksiyonundaki ikinci terim, AKM-talep merkezleri arasındaki turlar için kullanılacak araçların sayısını, üçüncü terim ise hedef noktaya gidiş-dönüş turunda AKM'ler tarafından kullanılacak araçların sayısını gösterir. Talep merkezleri tarafından kullanılacak araç sayısı AKM için oluşturulan toplam tur sayısına ( $\sum S_k$ ), AKM'ler tarafından kullanılan araç sayısı ise açılan AKM sayısına ( $\sum Y_k$ ) eşittir. Modelde mümkün olduğunca az sayıda araç kullanılarak öncelikle katedilen toplam mesafenin en aza indirilmesi amaçlanmıştır. Amaç fonksiyonunda bu önceliği ifade edecek şekilde toplam mesafe  $a$  parametresi ile ağırlandırılmıştır.

Modelde yer alan Kısıt (2), her bir talep merkezinin sadece bir AKM'ye atanmasını sağlar. Kısıt (3), talep merkezlerinin  $k$ 'ıncı AKM'ye bu düğümde AKM açılmadan atanamayacağını garanti eder. Kısıt (4),  $k$ 'ıncı AKM'de  $i$ 'inci ve  $j$ 'inci talep merkezleri arasında geçişin olabilmesi için hem  $i$ 'nin hem de  $j$ 'nin aynı AKM'ye atanmış olmasını gerektirir. Kısıt (5), AKM olmayan her bir talep merkezinden sadece bir kez çıkılmasını sağlayan kısıttır. Kısıt (6), AKM olmayan her bir talep merkezine sadece bir kez gidilmesini sağlar. Kısıt (7) ve Kısıt (8), sırasıyla AKM'lerden çıkışların ve AKM'lere girişlerin yapılmasını sağlayan kısıtlardır. Kısıt (9), bir AKM için belirlenen araç rotalarında AKM düğümüne uğramadan oluşabilecek alt turları elemek için kullanılmaktadır. Bu kısıtlar,  $i$  ve  $j$  düğümleri göstermek üzere  $n$  sayıda düğüme sahip bir GSP'de kullanılan aşağıdaki alt tur eleme kısıtından uyarlanarak oluşturulmuştur (Bellmore ve Nemhauser, 1968: 542):

$$U_i - U_j + n \cdot X_{ij} \leq n - 1 \quad \forall i, j \mid i \neq j, i < n, j < n \quad (30)$$

Kısıt (10), her AKM'den hedef noktaya geçiş olmasını sağlayan kısıttır. Kısıt (11), hedef noktadan tüm AKM'lere giriş (dönüş) olmasını sağlar. Kısıt (12), bir AKM'nin sadece kendine atanmasını garanti eder. Kısıt (13),  $X_{ijk}$  değişkenindeki  $i$ 'inci düğümden  $j$ 'inci düğüme geçişlerin  $k$ 'ıncı AKM'nin aynı turunda olmasını sağlamak amacıyla  $X_{ijk}$  ile  $W_{ijkl}$  değişkenlerini iribatlandıran kısıttır. Kısıt (14), her bir talep merkezine giriş ve çıkışın, bulunduğu tur bünyesinde olmasını sağlayan kısıttır. Kısıt (15), açılmış her bir turdan ilgili AKM'ye sadece bir giriş olmasını sağlar. Kısıt (16),  $k$ 'ıncı AKM için açılan toplam tur sayısını belirler. Kısıt (17), her AKM için en fazla  $r$  sayıda tur açılmasını sağlar. Kısıt (18), açılan her AKM için en az bir turun oluşturulmasını sağlar. Kısıt (19), her AKM'deki turların indis numaralarına uygun olarak sırayla açılmasını sağlayan kısıttır. Kısıt (20), bir AKM ile bu AKM'ye atanan talep merkezi arasındaki mesafenin maksimum mesafeyi ( $f$ ) aşmamasını garanti eder. Kısıt (21), AKM-talep merkezleri arasındaki her bir turun toplam mesafesinin maksimum mesafeden ( $d$ ) küçük veya eşit olmasını sağlar. Kısıt (22), hedef noktanın bulunduğu talep merkezinin AKM olarak belirlenmesini sağlayan kısıttır. Kısıt (23)-(29) ise değişkenlerin tanım aralığını ifade eder.

### 3. BULGULAR

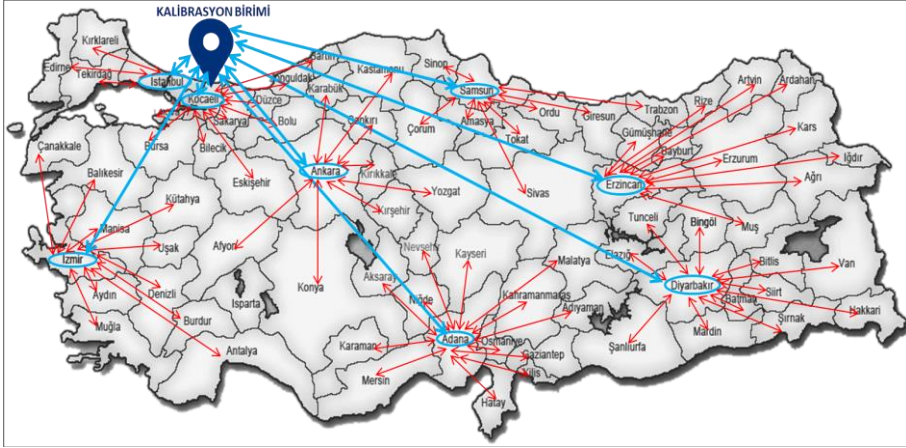
İki kademeli LRP için geliştirilen bütünleşik model, ülkemizdeki bir Bakanlığa ait 81 İl Müdürlüğünde denetim faaliyetleri için kullanılan bir test cihazının kalibrasyon ve yazılım güncellenmesine yönelik gerçek bir taşıma ağı problemine uygulanmıştır. Aşağıda öncelikle mevcut taşıma ağına dair bilgiler verilmiş, daha sonra uygulama problemi için geliştirilen taşıma ağına ilişkin çözüm sonuçları karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

#### 3.1. Uygulama Probleminde Mevcut Taşıma Ağı

Uygulama probleminde mevcut taşıma ağı 81 ili kapsamakta olup, İl Müdürlüklerinde denetim faaliyetleri için kullanılan dizüstü bilgisayar ebatlarındaki bir test cihazının kalibrasyon ve yazılım güncelleme işlemleri için Kocaeli ilindeki

Kalibrasyon Birimine taşınması ve bu işlemlerin tamamlanmasının ardından cihazların tekrar İl Müdürlüklerine sevkini içermektedir. Bakanlık tarafından yılda iki defa hazırlanan çizelge çerçevesinde, 81 ilde bulunan tüm test cihazları İl Müdürlüklerine ait minibüs araçlarla öncelikle Bakanlığın belirlemiş olduğu 8 bölge ile taşınmaktadır. Mevcut taşıma ağında bölge iller Adana, Ankara, Diyarbakır, Erzincan, İstanbul, İzmir, Kocaeli ve Samsun şeklinde belirlenmiştir. İl Müdürlükleri kendi test cihazlarının kalibrasyon ve güncelleme işlemlerinin yapılmasını isteyen talep merkezlerini, bölge iller AKM'leri, Kocaeli ilinde bulunan Kalibrasyon Birimi ise hedef noktayı temsil etmektedir. Her bir bölge ile belirli sayıda İl Müdürlüğü bağlanmıştır. Bölge iller, kendi cihazları ile birlikte bu bölge ile bağlı olan tüm illerin cihazlarını Kocaeli ilindeki Kalibrasyon Birimine götürmektedir. Bakanlık tarafından hazırlanan çizelgeye uygun olarak, bir bölge ile ait cihazların kalibrasyon ve yazılım güncellemelerinin iki hafta süre zarfında gerçekleştirilmesinin ardından, bölge ilden gelen personel cihazları Kalibrasyon Biriminden teslim alarak tekrar kendi iline dönmektedir. Cihazların sahipleri olan İl Müdürlükleri ise tekrar bağlı olduğu bölge ile giderek cihazları teslim alıp iline dönmektedir. 81 ilde gerçekleştirilen bu taşıma faaliyeti yılda iki defa tekrarlanmaktadır. Tüm noktalar arasındaki taşımaların gidiş-dönüş şeklinde doğrudan gerçekleştirildiği mevcut taşıma ağının genel görünümü Şekil 3'te verilmiştir. Şekildeki çift yönlü oklar, ilgili noktalar arasındaki gidiş-dönüş rotalarını temsil etmektedir.

Şekil 3: Mevcut Taşıma Ağının Genel Görünümü



Söz konusu çalışma 2019 yılında gerçekleştirilmiş olup, mevcut taşıma ağında katedilen toplam mesafeyi hesaplamak için Karayolları Genel Müdürlüğü'nün resmi web sayfasında bulunan iller arası mesafe verileri esas alınmıştır (KGM, 2019). Mesafe matrisinde şehir merkezleri arasındaki mesafeler kullanılmış ve taşıma araçlarının şehir içi hareketlerinde katettikleri mesafeler hesaplamalara dâhil edilmemiştir. Kalibrasyon Birimine olan mesafelerde ise illerin Kocaeli'ne uzaklığı esas alınmıştır. Kalibrasyon Biriminin bulunduğu Kocaeli'nin bu birime mesafesi 5

km olarak alınmıştır. Tablo 1’de illerin plaka kodları, Tablo 2’de ise iki kademeli taşıma ağındaki mevcut AKM’ler, her bir AKM’ye bağlı olan iller (plaka kodları) ve AKM-talep merkezi ile AKM-Kalibrasyon Birimi turlarının mesafeleri (km) verilmiştir.

**Tablo 1: İllerin Plaka Kodları**

Plaka Kodu	İl Adı	Plaka Kodu	İl Adı	Plaka Kodu	İl Adı	Plaka Kodu	İl Adı
1	Adana	22	Edirne	43	Kütahya	64	Uşak
2	Adıyaman	23	Elazığ	44	Malatya	65	Van
3	Afyon	24	Erzincan	45	Manisa	66	Yozgat
4	Ağrı	25	Erzurum	46	Kahramanmaraş	67	Zonguldak
5	Amasya	26	Eskişehir	47	Mardin	68	Aksaray
6	Ankara	27	Gaziantep	48	Muğla	69	Bayburt
7	Antalya	28	Giresun	49	Muş	70	Karaman
8	Artvin	29	Gümüşhane	50	Nevşehir	71	Kırıkkale
9	Aydın	30	Hakkâri	51	Niğde	72	Batman
10	Balıkesir	31	Hatay	52	Ordu	73	Şırnak
11	Bilecik	32	Isparta	53	Rize	74	Bartın
12	Bingöl	33	Mersin	54	Sakarya	75	Ardahan
13	Bitlis	34	İstanbul	55	Samsun	76	İğdır
14	Bolu	35	İzmir	56	Siirt	77	Yalova
15	Burdur	36	Kars	57	Sinop	78	Karabük
16	Bursa	37	Kastamonu	58	Sivas	79	Kilis
17	Çanakkale	38	Kayseri	59	Tekirdağ	80	Osmaniye
18	Çankırı	39	Kırklareli	60	Tokat	81	Düzce
19	Çorum	40	Kırşehir	61	Trabzon		
20	Denizli	41	Kocaeli	62	Tunceli		
21	Diyarbakır	42	Konya	63	Şanlıurfa		

Mevcut taşıma ağında cihazların talep merkezlerinden bağlı buldukları AKM'lere doğrudan taşınmasında (AKM-talep merkezleri turlarında) katedilen toplam mesafe 33,754 km olup 73 araç ile gerçekleştirilmektedir. AKM'ler ile Kalibrasyon Birimi arasındaki turlarda ise 8 araçla katedilen toplam mesafe 9,086 km'dir. Dolayısıyla, talep merkezlerinden toplanan cihazların kalibrasyon ve yazılım güncellemeleri için AKM'ler aracılığıyla Kalibrasyon Birimine taşınması sürecinde toplam 81 araç kullanılarak 42,840 km mesafe katedilmektedir. Kalibrasyon ve yazılım güncellemeleri tamamlanan cihazların Kalibrasyon Biriminden AKM'lere ve buradan talep merkezlerine taşınmasında da yine 42,840 km katedileceğinden dolayı, mevcut taşıma ağında tüm taşıma sürecinin toplam 85,680 km mesafe ve 81 araçla gerçekleştirildiği görülmektedir.

**Tablo 2: Mevcut Taşıma Ağında Mesafeler**

AKM	AKM'ye Atanan Talep Merkezleri	Tur Mesafeleri	
		(1)	(2)
İzmir	7, 9, 10, 15, 17, 20, 32, 43, 45, 48, 64	5,712	906
Kocaeli	11, 14, 16, 26, 54, 67, 74, 77, 81	2,732	10
İstanbul	22, 39, 59	1,144	222
Adana	2, 27, 31, 33, 38, 44, 46, 50, 51, 68, 70, 79, 80	6,236	1,674
Erzincan	4, 8, 25, 29, 36, 49, 53, 69, 75, 76	6,472	1,852
Ankara	3, 18, 37, 40, 42, 66, 71, 78	3,138	684
Samsun	5, 19, 28, 52, 57, 58, 60, 61	3,402	1,246
Diyarbakır	12, 13, 23, 30, 47, 56, 62, 63, 65, 72, 73	4,918	2,492
<b>Kalibrasyon Birimine Taşıma Sürecinde Toplam Mesafe</b>		<b>33,754</b>	<b>9,086</b>
<b>Tüm Taşıma Süreci Boyunca Toplam Mesafe</b>		<b>67,508</b>	<b>18,172</b>

(1) AKM-Talep Merkezi Turlarının Toplam Mesafesi

(2) AKM-Kalibrasyon Birimi Turlarının Toplam Mesafesi

### 3.2. Uygulama Problemi İçin Modelin Çözüm Sonuçları

81 ilin bulunduğu uygulama probleminde düğüm sayısı  $n=82$ , aday AKM sayısı ise  $m=81$ 'dir. Modelde talep merkezleri için illerin plaka kodu kullanılmış, hedef nokta olan Kalibrasyon Birimi ise 82 olarak numaralandırılmıştır. Modelde yer alan düğümler  $i, j=1,2,\dots,82$ , AKM'ler  $k=1,2,\dots,81$ , turlar  $l=1,2,3$  ve hedef noktanın bulunduğu şehir olarak Kocaeli  $h=41$  şeklindedir.  $C_{ij}$  mesafe matrisi simetrik olup, iller arası mesafe verileri Karayolları Genel Müdürlüğü'nden alınmıştır. Modelde her bir AKM ile bu AKM'ye atanabilecek talep merkezleri arasındaki maksimum mesafeyi gösteren  $f$  parametre değerinin belirlenmesinde, Karayolları Trafik Yönetmeliğindeki "24 saatlik herhangi bir süre içinde, toplam olarak en fazla 9 saat ve devamlı olarak en fazla 4.5 saat" şeklinde belirtilen araç kullanma sürelerine ilişkin kısıtlar göz önünde bulundurulmuştur.  $f$  değeri, taşımada kullanılan minibüslerin ortalama 80 km hız ile 4.5 saat devamlı seyahat halinde kat edecekleri mesafe olan 360 km olarak belirlenmiştir. AKM ile talep merkezleri arasındaki her bir turun maksimum toplam mesafesini gösteren  $d$  parametresinin değeri ise toplam 9 saat süre ve 80 km ortalama hız için 720 km şeklinde belirlenmiştir.  $f$  ve  $d$  parametrelerine ait bu değerler göz önünde bulundurularak,  $r$  parametresi ile gösterilen AKM-talep merkezleri için oluşturulacak maksimum tur sayısı 3 olarak modele girilmiştir. Kalibrasyon Birimine gidiş-dönüş turu hariç olmak üzere, açılmasına karar verilen her bir AKM için en az 1, en fazla 3 tur oluşturulacaktır.

Modelin amaç fonksiyonunda birinci öncelikli amaç için kullanılan ağırlığı temsil eden  $a$  parametresinin değeri 10 olarak alınmıştır. Geliştirilen matematiksel model, AIMMS 4.64 optimizasyon yazılımı ile Intel i7 (2.70 GHz) ve 8 GB RAM'e sahip bir bilgisayar üzerinde çözülmüştür. Çalışmada ele alınan uygulama probleminin büyük ölçekli ve çözümünü zor bir problem olması nedeniyle modelin çalışma süresi 24 saat (86,400 saniye) ile sınırlandırılmıştır.

Farklı amaç fonksiyonlarının çözüm üzerindeki etkisini gösterebilmek amacıyla, modelde kullanılan ve  $Z_1$  ile gösterilen amaç fonksiyonunun yanı sıra, aşağıda verilen çeşitli amaç fonksiyonları için model 24 saat boyunca çalıştırılmıştır.  $Z_2$  amaç fonksiyonunda sadece katedilen toplam mesafe minimize edilmiştir.  $a$  parametresinin etkisini incelemek amacıyla  $Z_3$  amaç fonksiyonunda  $a = 1$  olarak alınmıştır. Son olarak,  $Z_4$  amaç fonksiyonunda ise yeterince büyük bir ağırlık vermek suretiyle taşımada kullanılan araç sayısı birinci öncelikli amaç haline getirilmiştir.

$$\text{Min } Z_1 = a \cdot \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m C_{ij} \cdot X_{ijk} + \sum_{k=1}^m S_k + \sum_{k=1}^m Y_k \quad (a = 10) \quad (31)$$

$$\text{Min } Z_2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m C_{ij} \cdot X_{ijk} \quad (32)$$

$$\text{Min } Z_3 = a \cdot \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m C_{ij} \cdot X_{ijk} + \sum_{k=1}^m S_k + \sum_{k=1}^m Y_k \quad (a = 1) \quad (33)$$

$$\text{Min } Z_4 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m C_{ij} \cdot X_{ijk} + a \cdot \left( \sum_{k=1}^m S_k + \sum_{k=1}^m Y_k \right) \quad (a = 10.000) \quad (34)$$

Her bir amaç fonksiyonu için modelin 24 saatlik çalışma süresi boyunca optimal çözüm elde edilememiş; bu süre sonunda bulunan en iyi çözüm sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Modelde önerilen  $Z_1$  amaç fonksiyonu ile bulunan en iyi çözüme göre, AKM-talep merkezleri arasındaki turların toplam mesafesi 13,717 km ve AKM-Kalibrasyon Birimi arasındaki turların toplam mesafesi 11,804 km olmak üzere, Kalibrasyon Birimine taşıma sürecinde toplam 32 araç kullanılarak katedilen toplam mesafe 25,521 km'dir. 24 saatlik çözüm süresi kısıtı altında diğer amaç fonksiyonları daha yüksek taşıma mesafeleri ve araç sayıları ile sonuçlanmıştır.

**Tablo 3: Çeşitli Amaç Fonksiyonları İçin Uygulama Problemi Çözüm Sonuçları**

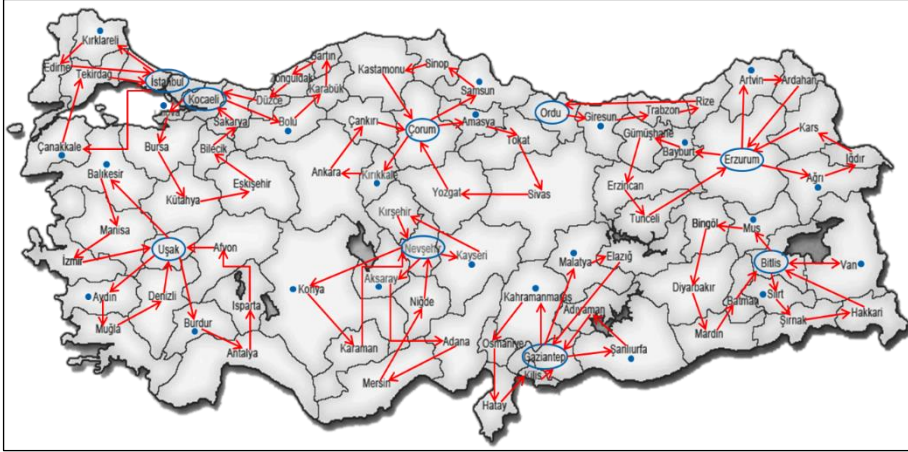
	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_4$
Amaç Fonksiyonu Değeri	255,242	29,051	29,557	368,080
En İyi Alt Sınır	206,929	20,710	20,712	243,304
En İyi Alt Sınırdan % Fark	18.93	28.71	29.92	33.90
Açılan AKM Sayısı	9	12	14	12
AKM-Talep Merkezi Tur Sayısı	23	26	24	22
Kullanılan Toplam Araç Sayısı	32	38	38	34
Kalibrasyon Birimine Taşıma Sürecinde Toplam Mesafe	25,521	29,051	29,519	28,080
Kısıt Sayısı	1,602,265			
Değişken Sayısı	2,106,732			
Tamsayılı Değişken Sayısı	2,106,567			



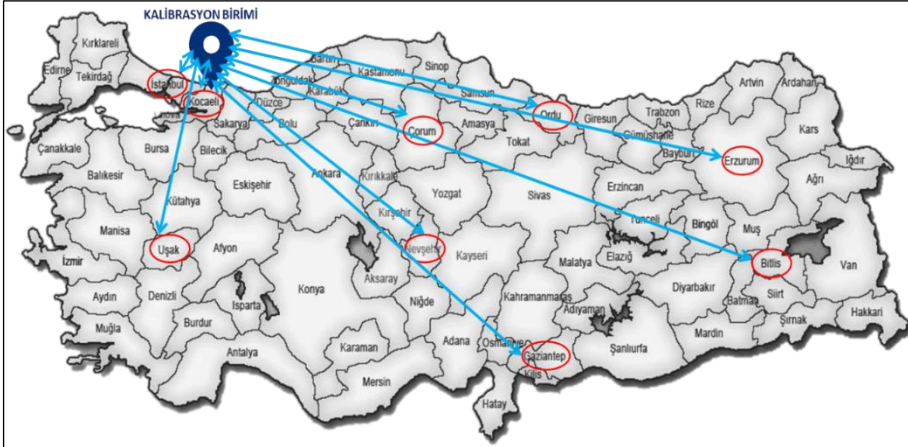
### 3.3. Uygulama Problemi İçin Geliştirilen Taşıma Ağı

Uygulama problemi için önerilen modelle oluşturulan taşıma ağında Bitlis, Çorum, Erzurum, Gaziantep, İstanbul, Kocaeli, Nevşehir, Ordu ve Uşak olmak üzere 9 AKM belirlenmiştir. Şekil 4'te AKM'ler ile talep merkezleri arasındaki 23 turun, Şekil 5'te ise AKM'ler ile Kalibrasyon Birimi arasındaki 9 turun Türkiye haritasında genel görünümü verilmiştir.

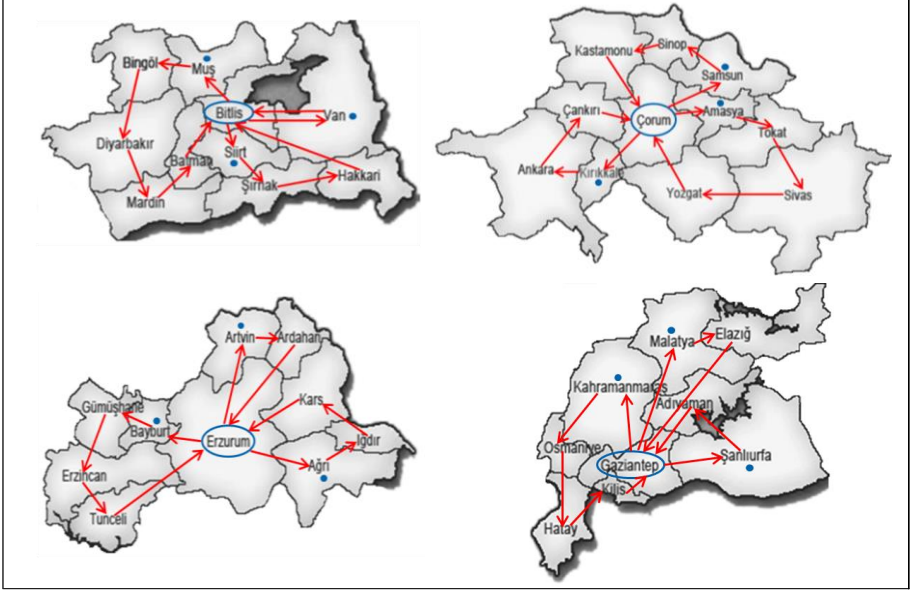
Şekil 4: AKM-Talep Merkezi Arasındaki Turların Genel Görünümü



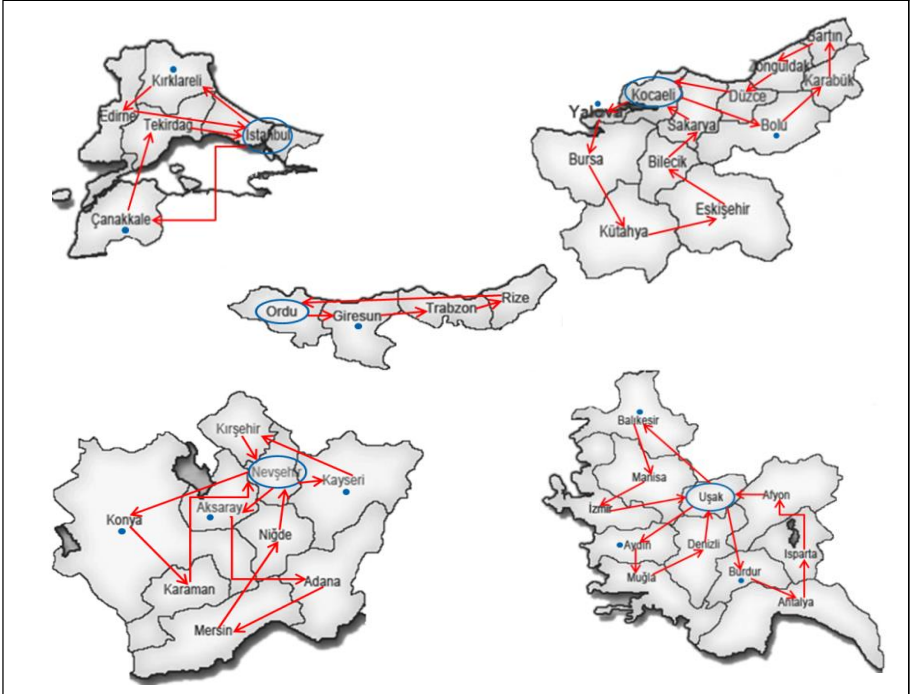
Şekil 5: AKM-Kalibrasyon Birimi Arasındaki Turların Genel Görünümü



**Şekil 6: AKM'ler ve Araç Rotaları – Bitlis, Çorum, Erzurum, Gaziantep**



**Şekil 7: AKM'ler ve Araç Rotaları - İstanbul, Kocaeli, Nevşehir, Ordu, Uşak**



Açılan AKM'ler, bu AKM'lere atanan iller ve oluşturulan araç rotalarına ilişkin haritalar Şekil 6 ve 7'de, modelin ayrıntılı çözüm sonuçları ise Tablo 4'te gösterilmiştir. Elde edilen çözüme göre Bitlis AKM'ye bağlı üç tur açılmış, birinci tur Siirt ilinde başlayıp yine bu ilde bitmiştir. İkinci tur Van ilinde başlayıp bitmiştir. Üçüncü tur ise Muş ilinde başlayıp sona ermiştir. AKM'ler için belirlenen maksimum tur sayısına bağlı olarak her bir AKM için en fazla üç turun oluşturulduğu görülmektedir. İstanbul ve Kocaeli AKM'ye bağlı iki tur, Ordu AKM için ise sadece bir tur açılmıştır.

**Tablo 4: Uygulama Problemi Çözüm Sonuçları**

AKM	Talep Merkezleri	AKM-Talep Merkezleri Arasında Oluşturulan Turlar	Tur Mesafeleri	
			(1)	(2)
13 Bitlis	12, 21, 30,	1 56→73→30→13→56	716	2,782
	47, 49, 56,	2 65→13→65	326	
	65, 72, 73	3 49→12→21→47→72→13→49	716	
19 Çorum	5, 6, 18, 37,	1 71→6→18→19→71	527	1,006
	55, 57, 58,	2 5→60→58→66→19→5	646	
	60, 66, 71	3 55→57→37→19→55	707	
25 Erzurum	4, 8, 24, 29,	1 4→76→36→25→4	672	2,232
	36, 62, 69,	2 69→29→24→62→25→69	710	
	75, 76	3 8→75→25→8	575	
27 Gaziantep	2, 23, 31,	1 46→80→31→79→27→46	519	2,000
	44, 46, 63,	2 63→2→27→63	399	
	79, 80	3 44→23→27→44	684	
34 İstanbul	17, 22, 39,	1 39→22→34→39	503	222
	59	2 17→59→34→17	636	
41 Kocaeli	11, 14, 16,	1 77→16→43→26→11→54→41→77	608	10
	26, 43, 54,	2 14→78→74→67→81→41→14	680	
	67, 74, 77, 78, 81			
50 Nevşehir	1, 33, 38,	1 68→1→33→51→50→68	693	1,240
	40, 42, 51,	2 38→40→50→38	306	
	68, 70	3 42→70→50→42	600	
52 Ordu	28, 53, 61	1 28→61→53→52→28	510	1,548
64 Uşak	3, 7, 9, 10,	1 15→7→32→3→64→15	707	764
	15, 20, 32,	2 9→48→20→64→9	667	
	35, 45, 48	3 10→45→35→64→10	610	
<b>Kalibrasyon Birimine Taşıma Sürecinde Toplam Mesafe</b>			<b>13,717</b>	<b>11,804</b>
<b>Tüm Taşıma Süreci Boyunca Toplam Mesafe</b>			<b>27,434</b>	<b>23,608</b>

(1) AKM-Talep Merkezi Turlarının Toplam Mesafesi

(2) AKM-Kalibrasyon Birimi Turlarının Toplam Mesafesi

Mevcut taşıma ağında 73 araç ile gerçekleştirilen AKM-talep merkezleri turlarında katedilen toplam mesafe 33,754 km, AKM-Kalibrasyon Birimi arasındaki turlarda ise 8 araçla katedilen toplam mesafe 9,086 km'dir. Talep merkezlerinden toplanan cihazların AKM'ler aracılığıyla Kalibrasyon Birimine taşınması sürecinde toplam 81 araç kullanılarak 42,840 km mesafe katedilmektedir. Dolayısıyla, mevcut taşıma

ağında tüm taşıma sürecinin toplam 85,680 km mesafe ve 81 araçla gerçekleştirildiği görülmektedir. Çalışmada önerilen modelin çözümü sonucunda elde edilen taşıma ağı tasarımında ise Tablo 4'te özetlenen sonuçlardan görülebileceği üzere, AKM-talep merkezleri turlarında katedilen toplam mesafe 13,717 km olup 23 araç ile gerçekleştirilmektedir. AKM'ler ile Kalibrasyon Birimi arasındaki turlarda ise 9 araçla katedilen toplam mesafe 11,804 km'dir. Dolayısıyla, kalibrasyon ve yazılım güncellemeleri için talep merkezlerinden toplanan cihazların AKM'ler aracılığıyla Kalibrasyon Birimine taşınması sürecinde toplam 32 araç kullanılarak 25,521 km mesafe katedilmektedir. Kalibrasyon ve yazılım güncellemeleri tamamlanan cihazların Kalibrasyon Biriminden AKM'lere ve buradan talep merkezlerine taşınmasında da yine 25,521 km katedileceğinden dolayı, geliştirilen taşıma ağında tüm taşıma süreci toplam 51,042 km mesafe ve 32 araçla gerçekleştirilecektir.

Açılan AKM sayısı, turların toplam mesafesi, katedilen toplam mesafe ve kullanılan toplam araç sayısı bakımından mevcut ve geliştirilen taşıma ağına ilişkin sonuçlar Tablo 5'te karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Mevcut taşıma ağı ile kıyaslandığında, önerilen modelle oluşturulan taşıma ağında tüm taşıma süreci boyunca katedilen toplam mesafede %40.4, AKM ile talep merkezi arasındaki turların toplam mesafesinde %59.4, kullanılan araç sayısında ise %60.5 oranında iyileşme sağlanmıştır. Açılan AKM sayısı ile AKM-Kalibrasyon Birimi arasındaki turların toplam mesafesinde ise artış söz konusudur.

**Tablo 5: Mevcut ve Geliştirilen Taşıma Ağlarının Karşılaştırılması**

	Mevcut Taşıma Ağı	Geliştirilen Taşıma Ağı	İyileşme Oranı (%)
Açılan AKM Sayısı	8	9	% 12.5 ↑
AKM-Talep Merkezi Turlarının Toplam Mesafesi	67,508	27,434	% 59.4 ↓
AKM-Kalibrasyon Birimi Turlarının Toplam Mesafesi	18,172	23,608	% 29.9 ↑
<b>Tüm Taşıma Süreci Boyunca Katedilen Toplam Mesafe</b>	<b>85,680</b>	<b>51,042</b>	<b>% 40.4 ↓</b>
<b>Kullanılan Toplam Araç Sayısı</b>	<b>81</b>	<b>32</b>	<b>% 60.5 ↓</b>

#### 4. TARTIŞMA

İçerdiği lokasyon ve rotalama problemlerinin NP-zor olması nedeniyle LRP de NP-zor bir problemdir (Nagy ve Salhi, 2007: 650). Bu tür problemlerin çözümünde sezgisel yöntemler ön plana çıkmakla birlikte, çalışmada önerilen bütünlüklü matematiksel model ile orta/uzun vadeli bir karar problemi için makul sayılabilecek bir süre içerisinde yüksek düzeylerde iyileştirme sağlayan çözüm elde edilebilmiştir. Geliştirilen taşıma ağı tasarımı ile mevcut taşıma süreci çok daha az kaynak kullanımı ve taşıma mesafeleri ile gerçekleştirilebilecektir.

İki kademeli LRP için geliştirilen bütünleşik model ile elde edilen taşıma ağında AKM'ler ile AKM'lere atanan talep merkezleri yeniden belirlenmiş ve cihazların her bir AKM-talep merkezi arasında doğrudan taşınması yerine araç rotalamadan yararlanılmıştır. Geliştirilen taşıma ağı tasarımında AKM sayısı 8'den 9'a yükselmiştir. Ancak, uygulama probleminde AKM'ler birer transfer noktası rolü üstlenen mevcut İl Müdürlükleri olduğu için AKM sayısının artması maliyeti arttıran bir unsur değildir. LRP ile ilgili literatür çalışmasında Nagy ve Salhi (2007: 665-666), çok kademeli LRP ile ilgili bazı özel uygulama problemlerinden bahsederek, transfer noktalarına ilişkin tesis maliyetlerinin ihmal edilebileceği bu problemlerde, transfer noktası lokasyonlarının sıklıkla ve kolay bir şekilde değiştirilerek yeniden belirlenebileceğini belirtmiştir. Çalışmada incelenen problemde de AKM yerlerinin değiştirilerek atamaların yeniden belirlenmesi kolaylıkla mümkündür. Dolayısıyla, çalışmada geliştirilen taşıma ağı ek bir maliyete katlanmaksızın kısa sürede doğrudan uygulamaya geçirilebilecek niteliktedir.

Çalışmada tanımlanan iki kademeli LRP, özgün bir uygulama örneğine dayandığı için literatürdeki çalışmalarla doğrudan kıyaslanabilir sonuçlar bulunmamaktadır. Bununla birlikte, lokasyon ve rotalama kararlarının bir arada ele alındığı bütünleşik yaklaşımın çözüm kalitesi üzerindeki etkisi açısından literatürdeki daha önceki çalışmalarla benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Ahmadi-Javid vd. (2018), kâr maksimizasyonuna yönelik LRP ile ilgili test problemleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, hiyerarşik çözüm yaklaşımına göre lokasyon, rotalama ve fiyatlandırma problemlerinin bütünleşik bir şekilde çözülmesi halinde ortalama %51.23 oranında iyileştirmenin sağlandığını belirtmiştir. Bu çalışmada ele alınan iki kademeli LRP için, katedilen toplam mesafede sağlanan yüksek düzeydeki iyileştirmede AKM-talep merkezi arasında oluşturulan araç rotalarının etkili olduğu görülmektedir. AKM lokasyonlarının yeniden belirlenmesi ile AKM-Kalibrasyon Birimi arasındaki turların toplam mesafesi mevcut taşıma ağına göre %29.9 oranında artmıştır. Ancak, AKM-talep merkezleri arasında mevcut uygulamadaki doğrudan taşıma yerine araç rotalamadan kaynaklanan %59.4 oranında iyileştirme sayesinde taşıma ağı boyunca katedilen toplam mesafe önemli ölçüde azalmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, ağ tasarımı sürecinde lokasyon ve rotalama kararlarının bütünleşik bir şekilde ele alınmasının sistem performansı üzerindeki etkisini gerçek bir uygulama örneği üzerinden ortaya koyması açısından da önemlidir.

## **SONUÇ**

Birbiriyle doğrudan ilişkili olan lokasyon ve rotalama kararlarının bir arada ele alındığı LRP, stratejik ve taktik düzeydeki lojistik planlama kararlarına yönelik en önemli optimizasyon problemlerinin başında gelmektedir. Bu çalışmada, uygulamada karşılaşılan gerçek bir taşıma ağının özelliklerinden yola çıkılarak iki kademeli özgün bir LRP tanımlanmıştır. Problemin içerdiği TLP ve ARP ortamı ile ilgili farklı özelliklere bağlı olarak literatürdeki çalışmalarda çok çeşitli LRP türünün incelendiği görülmektedir. Ancak, bu çalışmada tanımlanan iki kademeli LRP'nin tüm özelliklerini içeren bir probleme ve bütünleşik matematiksel modele rastlanmamıştır. İki kademeli LRP'nin bütünleşik olarak çözümü için, taşıma ağı

boyunca katedilen toplam mesafe ve kullanılan araç sayısını minimize etmeye yönelik bir tamsayılı doğrusal programlama modeli geliştirilmiştir. Tek atamalı kapasite kısıtsız AKM lokasyon ve mesafe kısıtlı ARP çerçevesinde tanımlanan iki kademeli LRP için geliştirilmiş olan bütünlük modelin, bu çalışmada incelenen uygulama probleminin yanı sıra, benzer özellikleri taşıyan iki kademeli ağ tasarım problemlerine uyarlanarak kullanılması mümkündür.

Çalışmada tanımlanan iki kademeli LRP'de AKM'ler, hedef nokta ile talep merkezleri arasında ürünlerin taşınmasında bir transfer noktası rolü üstlenmektedir. Problemin içerdiği TLP çerçevesinde AKM'ler belirlenerek maksimum mesafe kısıtını aşmayacak şekilde talep merkezleri tek atamalı olarak açılan AKM'lere tahsis edilmiştir. Ele alınan uygulama probleminin özelliklerinden yola çıkılarak, literatürdeki kapalı uçlu ARP için sabit ve değişken kapalı uçlu rotalama tanımı yapılmıştır. AKM'ler ile talep merkezleri arasında oluşturulacak turların toplam uzunluğu için yine maksimum mesafe kısıtları göz önünde bulundurularak mesafe kısıtlı ARP çerçevesinde değişken kapalı uçlu turlar belirlenmiştir. Hedef nokta ile AKM'ler arasındaki rotalar tek bir araçla gidiş-dönüş şeklinde, AKM ile talep merkezleri arasındaki rotalar ise birden çok araçla ve birden çok talep merkezini içerebilecek şekilde oluşturulmuştur.

Geliştirilen bütünlük model, ülkemizdeki bir kamu kurumunun taşıma ağı problemine uygulanmıştır. Modelin çözümü sonucunda elde edilen taşıma ağına, mevcut taşıma ağına göre katedilen toplam mesafe %40.4, AKM ile talep merkezi arasındaki turların toplam mesafesi %59.4 ve kullanılan araç sayısı %60.5 oranında azaltılmıştır. Çalışmada önerilen bütünlük model ile elde edilen taşıma ağı tasarımı yoluyla hem katedilen toplam mesafe hem de kullanılan araç sayısı bakımından önemli düzeyde bir maliyet tasarrufunun ve kaynak kullanımında verimliliğin sağlanabileceği gösterilmiştir.

İki kademeli LRP'nin çözümü için geliştirilen model; AKM-talep merkezleri arasında oluşturulabilecek maksimum tur sayısı, AKM-talep merkezleri arasındaki maksimum mesafe ve her bir araç rotasının maksimum uzunluğu ile ilgili kısıtlar içermektedir. Literatürde LRP ile ilgili daha önceki çeşitli çalışmalarda da benzer kısıtlar dikkate alınmıştır. Modelde  $r$ ,  $f$  ve  $d$  olarak gösterilen parametre değerlerinin, uygulama probleminin özellikleri doğrultusunda önceden belirlenmesi gerekmektedir. Çalışmada, söz konusu parametre değerlerinin çözüm kalitesi üzerindeki etkisi ayrıca incelenmemiştir. Ayrıca, çalışmada ele alınan uygulama probleminin büyük ölçekli ve çözümü zor bir problem olması nedeniyle modelin çalışma süresi 24 saat ile sınırlandırılmıştır. Mevcut taşıma ağına göre yüksek düzeylerde iyileştirme elde edilmekle birlikte, modelin çalıştırıldığı süre boyunca optimal çözüm elde edilememiştir.

Geliştirilen modelin sınırlılıklarından bir diğeri ise araç rotalamasının sadece AKM-talep merkezleri arasında yapılmış olmasıdır. Çalışmada incelenen uygulama probleminde transfer noktalarının sayısı az olduğu için, çözüm karmaşıklığını arttırmamak amacıyla AKM-hedef nokta arasındaki taşımaların mevcut uygulamada

olduğu gibi doğrudan gidiş-dönüş şeklinde yapılacağı varsayılmıştır. Modelin, AKM'ler ile hedef nokta arasındaki araç rotalamayı da içerecek şekilde daha genel nitelikteki iki kademeli LRP'nin çözümü için genişletilmesi ileriye yönelik bir araştırma konusu olarak önerilmektedir. Aynı zamanda, modelde ürünlerin tek bir AKM üzerinden hedef noktaya ulaştırılacağı varsayılmıştır. AKM'ler arasında geçişe ve ürün transferine imkân tanıyan farklı ağ tasarımlarının geliştirilmesi de gelecek araştırma önerileri arasındadır. Çalışmada ele alınan test cihazının kalibrasyon ve yazılım güncellenmesi için hedef noktaya taşınması faaliyeti, birbirinden bağımsız bir şekilde ülkemizdeki üç farklı kamu kurumunda daha gerçekleştirilmektedir. Uygulamaya yönelik bir çalışma konusu olarak, söz konusu kurumlardaki taşıma faaliyetlerini bir arada ele alan bütünleşik tek bir taşıma ağının tasarlanması önerilmektedir.

Çalışmada incelenen LRP'nin çözümü zor bir problem olması nedeniyle literatürdeki çalışmalarda sezgisel yöntemlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Problemin kapsamının, yukarıda değinilen araştırma önerilerinde olduğu gibi daha ileri düzeydeki durumları ele alacak şekilde genişletilmesi halinde, kesin çözüm yöntemlerinin sınırlılıkları nedeniyle problem için sezgisel çözüm yöntemlerinin geliştirilmesinin daha uygun olacağı söylenebilir.

## **INTEGRATED MATHEMATICAL MODEL FOR TWO-ECHELON LOCATION-ROUTING PROBLEM AND APPLICATION IN A PUBLIC INSTITUTION**

### **1. INTRODUCTION**

Reducing non-value-added costs and increasing efficiency are among the most critical objectives in the logistics system design and planning. The transportation costs often constitute the highest cost component in a logistics system. The reduction of redundant transportation activities through an efficient logistics network design can offer significant cost reduction and improvement for system performance. The facility location problem (FLP) and vehicle routing problem (VRP) are two closely interrelated problems in the logistics network design. The integrated problem is referred to as location-routing problem (LRP), in which location and vehicle routing decisions are simultaneously considered while designing the logistics network. The LRP consists of determining the locations of facilities, allocation of customers to these facilities, and generating vehicle routes to serve them.

This paper is concerned with two-echelon LRP, which can be viewed as an extension of the classical single-echelon problem. In the two-echelon LRP, the transfer centers (TC) play the role of intermediate transfer points in the transportation process of products between the target point and demand centers. Thus, two types of vehicle routes exist in the transportation network: (i) TC-demand center tours, and (ii) TC-target point tours. In the paper, we have defined variable

closed vehicle routing for the first tour type. The addressed two-echelon LRP consists of (i) determining both the number and location of TCs, (ii) assigning the demand centers to TCs, and (iii) generating multiple vehicle routes for each one of TCs to serve demand centers.

As a special case of LRP, many variations of both FLP and VRP have been extensively studied over the past years, which resulted in a wide variety of LRP types addressed in the literature. However, the majority of the studies has been devoted to the single-echelon LRP and focused on hierarchical solution approaches. Besides, the related literature reviews emphasize on the importance of application-oriented studies in this research field. A large part of the real-life applications has been focused on business logistics for consumer goods that have different properties from the problem addressed in this paper. To our knowledge, the two-echelon LRP defined in the paper has not been considered in the literature so far. The main contributions of the study are to introduce an original two-echelon LRP in line with the characteristics of a real transportation network encountered in a public institution, and to develop an integrated mathematical model that simultaneously solves subproblems of location and vehicle routing during logistics network design.

## **2. METHODS**

Due to the high interdependence between FLP and VRP, the hierarchical approaches that separate location and routing decisions often result in sub-optimal solutions. The aim of the study is to design a transportation network to minimize transportation costs through an integrated solution approach that simultaneously considers location and routing decisions in the two-echelon LRP. For this purpose, we have developed an integer linear programming model for the integrated solution of considered problem.

The model minimizes the total distance traveled along the transportation network as the primary objective, and the total number of used vehicles as the secondary one. The distance-constrained multiple vehicle routes between TCs and demand centers are generated, while TC-target point tours are in the form of round-trip. No capacity constraints exist for TCs and vehicles. Single assignment location problem is considered, in which each demand center is assigned to exactly one TC such that the distance between them cannot exceed a predefined value.

## **3. RESULTS**

We have implemented the proposed model to solve a real transportation network design problem, which is concerned with the calibration and software updating process of a test equipment that used for inspection activities in the 81 provincial directorates of a Ministry in Turkey. In the application problem, the calibration unit represent the target point while a number of 81 directorates are demand centers. The existing transportation network includes a total of eight TCs selected among provincial directorates. All TC-demand center and TC-target point tours are round-



trips with direct connection between paired nodes. Due to the non-value-added transportation activities, redundant transportation distances and costs have been observed in the existing network, in which a total distance of 85.680 km is incurred, and 81 vehicles are used throughout the entire transportation process.

The developed model has been coded in AIMMS optimization software. Since two-echelon LRP is an NP-hard problem which is difficult to solve optimality, the running time has been limited to 24 hours. The optimal solution has not been found for the problem instance solved, and the best result obtained within the time limit of 24-hour has been reported. The model has also been run by using various objective functions to show the impact of proposed objective function on the solution performance. The transportation network generated by the solution of the developed model has been compared with the existing network. The obtained network includes nine TCs and the entire transportation process is carried out with a total distance of 51.042 km and 32 vehicles. The proposed transportation network has improved the total distance traveled, the total distance of TC-demand center tours, and the total number of vehicles by 40.4%, 59.4%, and 60.5%, respectively.

#### **4. DISCUSSION**

Although there exist no directly comparable studies in the literature, the similar results have been obtained regarding the significant impact of the integrated approach on the solution quality. The number of TCs in the proposed transportation network has increased from eight to nine. However, an increase in the number of TCs does not increase the costs in the application problem, since the TCs are already existing provincial directorates which act as a transfer point and can easily be relocated. Compared to the existing network, the total distance of TC-target point tours has increased by 29.9%. Nevertheless, the total distance traveled along the transportation network has significantly decreased owing to the savings from generated vehicle routes instead of direct round-trips between TCs and demand centers.

#### **CONCLUSION**

In this paper, we have proposed an integer linear programming model for the integrated solution of two-echelon LRP. We have shown the high potential impact of integrated solution approach on the system performance by using a real-life problem. The compared results reveal that significant cost savings and resource efficiency can be achieved through proposed transportation network design obtained with integrated mathematical model.

The developed mathematical model has some assumptions and limitations. The parameter values related to the maximum number of tours that can be generated for each TC-demand centers, maximum distance between TC-demand centers, and maximum length of each vehicle route must be predetermined in accordance with the properties of the problem instance to be solved. Another limitation of the

developed model is that it only generates vehicle routings for the TC-demand center tours. The TC-target point tours have been determined in the form of round-trip as in the current transportation network. As a future research, we suggest extending the model to include vehicle routing between TCs and target point.

In the model, we have also assumed that the products at the demand centers will be transferred to the target point through only one TC. Different transportation network designs in which the product transfers and transitions between TCs are allowed can be investigated in a future study. Due to the limitations of exact solution methods, we also propose developing heuristics to deal with such extensions that are more complex to solve.

### KAYNAKÇA

- Abbassi, A., Kharraja, S., El Hilali Alaoui, A., Boukachour, J. ve Paras, D. (2021). Multi-Objective Two-Echelon Location-Distribution of Non-Medical Products. *International Journal of Production Research*, 59(17), 5284-5300.
- Ahmadi-Javid, A., Amiri, E. ve Meskar, M. (2018). A Profit-Maximization Location-Routing-Pricing Problem: A Branch-and-Price Algorithm. *European Journal of Operational Research*, 271(3), 866-881.
- Albareda-Sambola, M., Díaz, J. A. ve Fernández, E. (2005). A Compact Model and Tight Bounds for a Combined Location-Routing Problem. *Computers & Operations Research*, 32(3), 407-428.
- Bala, K., Brcanov, D. ve Gvozdenović, N. (2017). Two-Echelon Location Routing Synchronized with Production Schedules and Time Windows. *Central European Journal of Operations Research*, 25(3), 525-543.
- Bektas, T. (2006). The Multiple Traveling Salesman Problem: An Overview of Formulations and Solution Procedures. *Omega*, 34(3), 209-219.
- Bellmore, M. ve Nemhauser, G. L. (1968). The Traveling Salesman Problem: A Survey. *Operations Research*, 16(3), 538-558.
- Berger, R. T., Coullard, C. R. ve Daskin, M. S. (2007). Location-Routing Problems with Distance Constraints. *Transportation Science*, 41(1), 29-43.
- Cao, J. X., Wang, X. ve Gao, J. (2021). A Two-Echelon Location-Routing Problem for Biomass Logistics Systems. *Biosystems Engineering*, 202, 106-118.
- Chan, Y. ve Baker, S. F. (2005). The Multiple Depot, Multiple Traveling Salesmen Facility-Location Problem: Vehicle Range, Service Frequency, and Heuristic Implementations. *Mathematical and Computer Modelling*, 41(8-9), 1035-1053.
- Cheng, C., Zhu, R., Costa, A. M., Thompson, R. G. ve Huang, X. (2021). Multi-Period Two-Echelon Location Routing Problem for Disaster Waste Clean-up. *Transportmetrica A: Transport Science*, doi: 10.1080/23249935.2021.1916644.
- Chopra, S. ve Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 5th Ed., USA: Pearson Education, Inc.
- Cuda, R., Guastaroba, G. ve Speranza, M. G. (2015). A Survey on Two-Echelon Routing Problems. *Computers & Operations Research*, 55, 185-199.

- Current, J., Daskin, M. ve Schilling, D. (2002). Discrete Network Location Models. Z. Drezner ve H. W. Hamacher (Ed.), *Facility Location: Applications and Theory* içinde, (s. 85-122). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Çetiner, S., Sepil, C. ve Süral, H. (2010). Hubbing and Routing in Postal Delivery Systems. *Annals of Operations Research*, 181(1), 109-124.
- Drexl, M. ve Schneider, M. (2015). A Survey of Variants and Extensions of the Location-Routing Problem. *European Journal of Operational Research*, 241(2), 283-308.
- Fallahtafti, A., Ardjmand, E., Young li, W. A. ve Weckman, G. R. (2021). A Multi-Objective Two-Echelon Location-Routing Problem for Cash Logistics: A Metaheuristic Approach. *Applied Soft Computing*, 111, 107685.
- Ghiani, G., Laporte, G. ve Musmanno, R. (2013). *Introduction to Logistics Systems Management* (2nd Ed.). UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hines, P. ve Taylor, D. (2000). *Going Lean*. UK: Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School.
- Jacobsen, S. K. ve Madsen, O. B. G. (1980). A Comparative Study of Heuristics for a Two-Level Routing-Location Problem. *European Journal of Operational Research*, 5(6), 378-387.
- Jünger, M., Reinelt, G. ve Rinaldi, G. (1995). The Traveling Salesman Problem. M. O. Ball, T. L. Magnanti, C. L. Monma ve G. L. Nemhauser (Ed.), *Handbooks in Operations Research and Management Science: Network Models* içinde, Vol. 7, (s. 225-230). Elsevier Science.
- Karaoglan, I., Altıparmak, F., Kara, I. ve Dengiz, B. (2012). The Location-Routing Problem with Simultaneous Pickup and Delivery: Formulations and a Heuristic Approach. *Omega*, 40(4), 465-477.
- KGM (2019), Karayolları Genel Müdürlüğü, İller Arası Mesafe Cetveli (01.01.2019), <https://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Root/Uzakliklar.aspx>, (Erişim T.: 22.11.2019).
- Laporte, G. (1992). The Vehicle Routing Problem: An Overview of Exact and Approximate Algorithms. *European Journal of Operational Research*, 59(3), 345-358.
- Laporte, G. ve Nobert, Y. (1981). An Exact Algorithm for Minimizing Routing and Operating Costs in Depot Location. *European Journal of Operational Research*, 6(2), 224-226.
- Laporte, G., Nobert, Y. ve Arpin, D. (1986). An Exact Algorithm for Solving a Capacitated Location-Routing Problem. *Annals of Operations Research*, 6(9), 291-310.
- Laporte, G., Nobert, Y. ve Pelletier, P. (1983). Hamiltonian Location Problems. *European Journal of Operational Research*, 12(1), 82-89.
- Lopes, R. B., Ferreira, C., Santos, B. S. ve Barreto, S. (2013). A Taxonomical Analysis, Current Methods and Objectives on Location-Routing Problems. *International Transactions in Operational Research*, 20(6), 795-822.
- Madsen, O. B. G. (1983). Methods for Solving Combined Two Level Location-Routing Problems of Realistic Dimensions. *European Journal of Operational Research*, 12(3), 295-301.

- Mara, S. T. W., Kuo, R. J. ve Asih, A. M. S. (2021). Location-Routing Problem: A Classification of Recent Research. *International Transactions in Operational Research*, 28(6), 2941-2983.
- Maranzana, F. E. (1964). On the Location of Supply Points to Minimize Transport Costs. *Operational Research Quarterly*, 15(3), 261-270.
- Mirhedayatian, S. M., Crainic, T. G., Guajardo, M. ve Wallace, S. W. (2021). A Two-Echelon Location-Routing Problem with Synchronisation. *Journal of the Operational Research Society*, 72(1), 145-160.
- Nadizadeh, A. ve Hosseini Nasab, H. (2019). Modelling and Solving the Capacitated Location-Routing Problem with Simultaneous Pickup and Delivery Demands. *International Journal of Transportation Engineering*, 6(3), 217-235.
- Nagy, G. ve Salhi, S. (2007). Location-Routing: Issues, Models and Methods. *European Journal of Operational Research*, 177(2), 649-672.
- Pichka, K., Bajgiran, A. H., Petering, M. E. H., Jang, J. ve Yue, X. (2018). The Two Echelon Open Location Routing Problem: Mathematical Model and Hybrid Heuristic. *Computers & Industrial Engineering*, 121, 97-112.
- Pitakaso, R., Sethanan, K. ve Theeraviriya, C. (2020). Variable Neighborhood Strategy Adaptive Search for Solving Green 2-Echelon Location Routing Problem. *Computers and Electronics in Agriculture*, 173, 105406.
- Prodhon, C. ve Prins, C. (2014). A Survey of Recent Research on Location-Routing Problems. *European Journal of Operational Research*, 238(1), 1-17.
- Rahmani, Y., Ramdane Cherif-Khettaf, W. ve Oulamara, A. (2016). The Two-Echelon Multi-Products Location-Routing Problem with Pickup and Delivery: Formulation and Heuristic Approaches. *International Journal of Production Research*, 54(4), 999-1019.
- Salhi, S. ve Rand, G. K. (1989). The Effect of Ignoring Routes When Locating Depots. *European Journal of Operational Research*, 39(2), 150-156.
- Schneider, M. ve Drexl, M. (2017). A Survey of the Standard Location-Routing Problem. *Annals of Operations Research*, 259(1), 389-414.
- Ting, C. J. ve Chen, C. H. (2013). A Multiple Ant Colony Optimization Algorithm for the Capacitated Location Routing Problem. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 34-44.
- Toth, P. ve Vigo, D. (2002). An Overview of Vehicle Routing Problems. P. Toth ve D. Vigo (Ed.), *The Vehicle Routing Problem* içinde, SIAM Monographs on Discrete Mathematics and Applications, (s. 1-26). Philadelphia: Society for Industrial and Applied Mathematics.
- Tuzun, D. ve Burke, L. I. (1999). A Two-Phase Tabu Search Approach to the Location Routing Problem. *European Journal of Operational Research*, 116(1), 87-99.
- Vidović, M., Ratković, B., Bjelić, N. ve Popović, D. (2016). A Two-Echelon Location-Routing Model for Designing Recycling Logistics Networks with Profit: MILP and Heuristic Approach. *Expert Systems with Applications*, 51, 34-48.
- Von Boventer, E. (1961). The Relationship between Transportation Costs and Location Rent in Transportation Problems. *Journal of Regional Science*, 3(2), 27-40.

- Wang, Y., Assogba, K., Liu, Y., Ma, X., Xu, M. ve Wang, Y. (2018). Two-Echelon Location-Routing Optimization with Time Windows Based on Customer Clustering. *Expert Systems with Applications*, 104, 244-260.
- Wu, T. H., Low, C. ve Bai, J. W. (2002). Heuristic Solutions to Multi-Depot Location-Routing Problems. *Computers & Operations Research*, 29(10), 1393-1415.
- Yücel, A. (2016). *Mesafe Kısıtlı Çok Yönlü Kümelenmiş Açık Araç Rotalama Probleminin Genetik Algoritma ile Çözümü ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhao, Q., Wang, W. ve De Souza, R. (2018). A Heterogeneous Fleet Two-Echelon Capacitated Location-Routing Model for Joint Delivery Arising in City Logistics. *International Journal of Production Research*, 56(15), 5062-5080.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Yasemin YAVUZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Erkan ASLANTAŞ Yasemin YAVUZ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Erkan ASLANTAŞ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Erkan ASLANTAŞ Yasemin YAVUZ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Erkan ASLANTAŞ

- RESEARCH ARTICLE -

## THE RELATIONSHIP OF EXISTENTIAL AND ECONOMIC CONCERNS WITH THE TRUST IN GOVERNMENT DURING THE PANDEMIC

Emine YÖNEY<sup>1</sup> & Özcan GARAN<sup>2</sup> & Veysel BOZKURT<sup>3</sup>

### **Abstract**

*The aim of this study is to analyze the relationship between people's existential and economic concerns and their trust in the government during the COVID-19 pandemic. In this context, it is aimed to obtain in-depth information about the direction of government-individual relations during the pandemic, how the policies regarding trust in the government during and after the pandemic are perceived, the relationship between the duties and responsibilities assigned to the government and the existential and economic concerns of individuals. In line with these purposes, the method of the study was determined as the explanatory sequential mixed method. In this framework, firstly, quantitative data collection and analysis process was carried out, and qualitative research was carried out with the results obtained from there. According to quantitative findings; As the trust in the government and its institutions increases, there is a regression in the existential concerns of individuals. On the other hand, it has been determined that there is no relationship between gender and trust in the government, but existential concerns are related; there is a significant difference between trust in the government and existential concerns according to work-occupational status; trust in the government and existential concerns decrease as age increases; as religious commitment increases, existential concerns decrease, while trust in the government increases. In addition, it has been observed that there is a significant relationship between the economic concerns of individuals and their trust in the government and their existential concerns. It was understood that the empirical and descriptive analysis results were also supported by the qualitative findings, and it was determined that they largely overlapped with the relevant literature.*

**Keywords:** COVID-19 Pandemic, Trust in the Government, Existential Concerns, Economic Concerns, Government-Individual Relations, Duties and Responsibilities Assigned to the Government.

**JEL Codes:** A13, A14, H11.

**Başvuru:** 01.11.2021

**Kabul:** 02.03.2022

---

<sup>1</sup> Asst. Prof, Harran University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Finance, Sanliurfa, Türkiye, [emineyoney@harran.edu.tr](mailto:emineyoney@harran.edu.tr), ORCID: 0000-0002-9370-6584

<sup>2</sup> Dr., Istanbul University, Faculty of Economics, Department of Economics, Istanbul, Türkiye, [ozcan.garan@istanbul.edu.tr](mailto:ozcan.garan@istanbul.edu.tr), ORCID: 0000-0001-8126-6473

<sup>3</sup> Prof. Dr., Istanbul University, Faculty of Economics, Department of Economics, Istanbul, Türkiye, [vbozkurt@istanbul.edu.tr](mailto:vbozkurt@istanbul.edu.tr), ORCID: 0000-0001-7623-3132

## **SALGIN SÜRECİNDE VAROLUŞSAL VE İKTİSADİ KAYGILARIN DEVLETE GÜVENLE İLİŞKİSİ<sup>4</sup>**

### **Öz**

*Bu çalışmanın amacı COVID-19 salgını sürecinde insanların varoluşsal ve iktisadi kaygılarının devlete güvenle ilişkisini incelemektir. Bu bağlamda, devlet-birey ilişkilerinin salgın sürecinde nasıl bir yön izlediği, devlete duyulan güven konusunda salgın dönemi ve sonrası politikaların nasıl algılandığı, devlete biçilen görev ve sorumluluklar ile bireylerin varoluşsal ve iktisadi kaygıları arasında nasıl bir ilişki olduğu hakkında derinlemesine bilgilerin edinilmesi amaçlanmıştır. Söz konusu amaçlar doğrultusunda çalışmanın yöntemi açıklayıcı sıralı karma yöntem olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede öncelikle nicel veri toplama ve analiz süreci yapılmış, buradan çıkan sonuçlarla nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Nicel bulgulara göre; devlete ve kurumlarına güven arttıkça, bireylerin varoluşsal kaygılarında bir gerileme söz konusudur. Öte yandan cinsiyet ile devlete güven arasında ilişki bulunmadığı ancak varoluşsal kaygılar ilişkili olduğu; iş-meslek durumlarına göre devlete güven ve varoluşsal kaygılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu; yaş arttıkça devlete güven ve varoluşsal kaygıların düştüğü; dini bağlılık arttıkça varoluşsal kaygılar azalırken, devlete güvenin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca bireylerin iktisadi kaygıları ile devlete güven ve varoluşsal kaygıları arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ampirik ve betimleyici analiz sonuçlarının nitel bulgular tarafından da desteklendiği anlaşılmış, büyük oranda ilgili literatürle de örtüştüğü tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *COVID-19 Pandemisi, Devlete Güven, Varoluşsal Kaygılar, İktisadi Kaygılar, Devlet-Birey İlişkileri, Devlete Biçilen Görev ve Sorumluluklar*

**JEL Kodları:** *A13, A14, H11.*

*“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”*

### **1. INTRODUCTION**

The COVID-19 pandemic, which has occupied the agenda of the global public since the first quarter of 2020, has brought many debates at the national level, and existential and economic concerns have been among the topics that have been scrutinized by many disciplines during the pandemic process, which is also the subject of this study. The COVID-19 pandemic, which has a high risk with both its contagiousness and lethality, has moved people's fears and concerns about the possibility of contracting the disease themselves or their relatives from the individual level to the social level (Doğan and Düznel, 2020: 750). In addition to these existential concerns, as various studies have shown, in the shadow of the discussions that a deep economic recession will occur on a global scale with the

---

<sup>4</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

pandemic, it has been observed that individuals fear that there will be negative developments in the markets due to the pandemic and even that they will face unemployment at the end of the process (Ağan, 2020: 1015). The pandemic's catching global organizations that responsible for giving advice to policy makers, multinational companies, nation states and even ordinary people off-guard, have increased the burden of the pandemic on societies (Bozkurt, 2020: 116). At this point, the question of how governments and individuals caught off guard cope with the existential and economic concerns created by the pandemic comes to mind. The aim of this study is to focus on the relationship of existential and economic concerns with trust in the government during the pandemic process and to look deeply at what direction the government-individual relations follow during the pandemic process.

The pandemic has disrupted people's daily routines. As is known, anxiety, confidence and daily routines are closely related. Therefore, during the pandemic process, the level of anxiety and stress has increased in the Turkish society, as in other societies. Past research (Shevlin et al., 2020; Huang and Zhao, 2020; Aribogan and Aydın-Ozturk, 2021; Bayhan and Bozkurt, 2021; Şentürk and Bozkurt, 2021; Şahin and Nerse, 2021; Caki, Krupić, and Corr, 2021) shows that psycho-social problems and concern about the future increase in society. In particular, the concerns of the poor, women and disadvantaged groups have increased more (Stantcheva, 2022; Gönc-Şavran and Suğur, 2021; Messick, 2021). During the pandemic, the way people live and work has changed; The level of trust of the society has been seriously shaken. The pandemic process has been one of the most needed periods for solidarity and social support from the government. On the other hand, as trust in the government increases during the pandemic process, compliance with pandemic rules and management of the pandemic becomes easier (Garan, Yöney and Bozkurt, 2021; Dovidio et al., 2020). In addition, trust in the government and the health system reduces the anxiety of individuals on the one hand, and on the other hand, it increases their life satisfaction (Bozkurt and Aytaç, 2021). While the low level of general trust feeds suspicion about the vaccine with pandemic measures in countries such as Brazil (Pasqualin and Paiva, 2021), it complicates the management of the process and increases the damage it creates in society.

As a concept, trust is the state of fulfilling commitments, sincerity, honesty and virtue in the relations between individuals and institutions (Gökalp, 2003: 163). Trust, which is the most basic condition of any kind of union; it enables individuals to be together in interaction, to show continuity in their relationships and to maintain the intensity in their relationships (Örselli and Sipahi, 2016: 843). On the other hand, trust is a kind of commodity that radiates externality, as Kenneth Arrow mentioned. The existence of trust facilitates the functioning of the social system and shapes the economic life. So much so that with the trust between individuals, daily economic activities become practical. For example, in a situation where there is no trust, the length and details of the contracts will be too much (Fukuyama, 2000: 167-168). The existence of trust means that public officials will pursue the social interest even under scrutiny or supervision (Easton, 1975: 448).



Trust in the government, which is the subject of this study, can be summarized as the positive attitude of the people to the political system and its institutions (Çoymak, 2015: 269-270, as cited in Shi, 2001). In other words, trust in the government and its institutions takes into account the interaction between the government and its citizens. Individuals want the government and its institutions to keep their word, to work effectively and efficiently, to be fair and honest. Trust is formed when these demands are met (OECD, 2017: 19, as cited in Blind, 2006). The attitudes of individuals to trust or not trust the government are formed by many social and psychological factors, and each of them seems to have different internal motivations, ethical norms and moral attitudes (Turan, Aydılek and Taban, 2017: 26-27).

Trust, which is divided into two as strategic (partial) and moral (generalized) by Uslaner (2002), facilitates joint decision making in the society and the government becomes more successful in the environment of trust. However, it is not easy to establish trust, especially in collectivist societies. The level of trust is higher in individualistic societies (Uslaner, 2002: 251). As the research conducted by Hofstede (1980) reveals, Turkey is a collectivist society. As Esmer (2012: 21) stated in his findings, it is one of the countries with the lowest level of trust in the world in terms of trust in other people. An opinion that can be considered as a reflection of such distrust in the society on the public sector is that the government in Turkey does not trust its citizens, and instead of the declaration-based system in various transactions, it demands practices such as notary approval (Esmer, 1999: 23). The level of trust in public institutions in Turkey is quite high in researches (Turan, Aydılek and Taban, 2017), but it is observed that it has a decreasing trend in recent years (Örselli and Sipahi, 2016: 849-850).

Hardin (2002: 10-11) bases it on expectations, saying that trust is “in the cognitive category with knowledge and belief”. Accordingly, the important thing for trust is not only individual expectation, but also individual belief. In terms of trust in the government and its institutions, expectations should be more rational. However, it is observed that this is generally not possible in practice. Most citizens’ expectations from the government are not based on trust (Hardin, 2002: 156).

If an evaluation is made in terms of the expectations of individuals, the provision of public services in a way that meets individual demands can be considered as the basis of trust. Two basic principles to ensure this; responsiveness and reliability. Responsiveness is concerned with how the government listens to individuals and responds to their demands, as well as evaluating the services they receive and expect as citizens. Reliability, on the other hand, can be said to mean that the government should “evaluate the economic, social and political environment facing its citizens and act accordingly”. The government, which also takes into account periodic risks, should help individuals who are under threat in the face of uncertainties to cope with them. In short, reliability means that the government and its institutions foresee the needs and minimize the economic, social and political uncertainty faced by citizens (OECD, 2017: 22). The duties and responsibilities of the government in risks such

as climate change, housing crisis, energy crisis and the COVID-19 pandemic, which is also the subject of the study, should be evaluated within this framework. The risks mentioned are situations that cause anxiety in individuals.

Anxiety is one of the concepts that has a place in both psychology and philosophy and is processed by various scientists and philosophers (Manav, 2011: 209). Existential concerns, which are one of the sub-headings of concern, refer to general concerns about life, including death, seeing life as meaningless, loneliness, and uncertainty. In this respect, it can help to understand the ways and behaviors of coping with anxiety individually and socially (van Bruggen, Vos, Westerhof, Bohlmeijer, and Glas, 2015: 174). Existence means being present and active in the world; there is no consensus that existentialist philosophers Kierkegaard, Heidegger, Marcel, Jaspers, Sartre and Nietzsche they agree on (Sartre, 2016). However, it is a known fact that individuals try to make sense of their lives and evaluate the events they have experienced within the scope of existence. Individuals generally try to find a purpose for living and seek meaning (van Bruggen, Vos, Westerhof, Bohlmeijer and Glas, 2015: 176). Existential concerns also included in this area. From this point of view, in the case of uncertainty mentioned above, the expectations of individuals from the government are in the form of responsiveness and reliability. If existential concerns are handled in this sense, it is expected that the government-individual relations will be based on trust in order to eliminate or minimize the anxiety, and the government will respond to the demands by listening to the individuals.

## **2. METHOD**

This study is designed as a mixed method in which quantitative and qualitative methods are used together. The mixed method is a research method that has become widespread in recent years and expresses the use of quantitative and qualitative data together in the same study (Creswell, 2014: xxiii). The aim in the mixed method is to combine quantitative and qualitative research and to minimize the limitations of both approaches (Creswell, 2014: 218). In this study, an explanatory sequential mixed method research design was used. In the design in question, it is aimed to explain the findings in the first stage in depth by making quantitative research in the first stage and qualitative research in the second stage. This design, which offers the opportunity to reveal the network of relationships in quantitative data, offers multiple perspectives (Creswell and Plano Clark, 2018: 89-90). Therefore, in the first phase of this study, the quantitative method; In the second phase, the qualitative method was used. In the study, quantitative and qualitative data were collected sequentially, priority was given to quantitative data, the purpose of integration (unification) was determined as explanation, and multiple strategy research techniques were applied in quantitative-qualitative data analysis and interpretation (Toraman, 2021: 11-12).

Quantitative data in the first phase of the research were collected through an online survey between 29 August and 5 September 2020. Online surveys are widely used in social sciences and especially in quantitative studies; and preferred due to its

advantages such as reaching large masses in a very short time and almost no costs (Christensen, Johnson and Turner, 2020: 132; Karakaya, 2019: 48). 2,515 people participated in the survey in this study. 57.6% of the participants were female and 42.4% were male.<sup>5</sup>

The average age of the participants in the study is 31.82, as seen in Table 1. The vast majority (38.9%) of the participants are students. However, 21.7% work in the public sector and 14.4% work in the private sector. 6.6% of them do their own business. 3.32% are housewives, 5.2% are retired and 9.9% are unemployed. 51.1% of the participants stated that they were from the middle-income group, 23.3% from the lower middle-income group and 18.8% from the upper middle-income group. Those from the lowest income group are 6.2%, while those from the highest income group are only 0.7%.

**Table 1. Survey Study Demographic Information**

<b>Demographic Factors</b>	<b>Definition</b>	<b>Average/Percent</b>
Age	Age	31.82 (Average)
Gender	Woman	57.6
	Man	42.4
Education	Middle School and below	6
	University	67.4
	Postgraduate and doctorate	25.4
	Self-employed	6.6
Occupation	Public Official	21.7
	Private sector employee	14.4
	Student	38.9
	Unemployed	9.9
	Housewife	3.3
	Retired	5.2

In the second phase of the research, the qualitative method was used. In this sense, a focus group meeting was held on 20 August 2021, one year after the first research. Focus group discussions are called informal discussions on many topics from public attitudes to personal behaviors in groups, and these discussions are held with the number of participants between 6 and 12 people (Neuman, 2014: 592). In this study, six participants, four women and two men, were included in the focus group discussion, which was carried out in the presence of a moderator and an observer. Thus, the weight of the previous quantitative research consisting of women and

---

<sup>5</sup> The sample includes people with relatively high cognitive capacity. 94% of respondents have a university degree or higher (including those currently in education). Convenience sampling method was used in the study. Therefore, the research does not purport to represent the general population. However, the research reflects the trends of the educated middle class who predominantly use social media. Although online surveys do not claim to represent the general public, the answers given can be much more sincere, as respondents fill out the surveys without being questioned by the interviewer.

young people was tried to be preserved here as well. Four people from Istanbul and one person each from Kayseri and Karaman attended the focus group discussion, which was designed in a semi-structured way. Female participants gave their occupational information as follows: Nurse, student, public official and unemployed. Male participants, on the other hand, stated their professions as tourism professionals and academicians. The average age of the focus group interview was 34.3 (Table 2). Thus, the average age of 31.82 in the survey conducted a year ago is very close (Table 1).

**Table 2. Focus Group Discussion Demographic Information**

<b>Pseudonym Name-Surname<sup>6</sup></b>	<b>Gender</b>	<b>Age</b>	<b>City</b>	<b>Occupation</b>
Zeynep Yılmaz	Woman	36	Kayseri	Nurse
Yusuf Kaya	Man	24	İstanbul	Tourism Professional
Elif Demir	Woman	31	İstanbul	Student
Hiranur Şahin	Woman	48	İstanbul	Unemployed
Defne Çelik	Woman	31	Karaman	Public Official
Eymen Yıldız	Man	36	İstanbul	Academician

The qualitative data of the research were analyzed with the MAXQDA Qualitative Data Analysis Program. In addition, the ethics committee approval of the research was received on 13.07.2021 from the Harran University Social Sciences Ethics Committee and the COVID-19 Scientific Research Evaluation Commission established within the scope of the General Directorate of Health Services of the Ministry of Health of the Republic of Turkey.

### **3. RESULTS**

In line with the methods and purposes of the study, primarily quantitative research and analysis were carried out, and then qualitative research and analysis were included. In the quantitative part, the hypotheses stated in the table below were developed and tested (Table 3). The quantitative data of the research were analyzed with the help of SPSS Statistics 26 program.

<sup>6</sup> The personal information of the participants in the focus group interview was not included in the study; pseudonyms are used instead of real names. According to the data of the General Directorate of Population and Citizenship Affairs of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Turkey, Zeynep, Elif, Hiranur and Defne, which are the most preferred names for girls in 2020; Likewise, the most preferred boy names were coded as the pseudonyms Yusuf and Eymen. Also, according to the same statistics, the most frequently used surnames were matched with the surnames Yılmaz, Kaya, Demir, Şahin, Çelik and Yıldız (Source: <https://www.nvi.gov.tr/2020-yilinda-turkiyede-en-cok-tercih-edilen-isimler-merkezicerik>).

**Table 3. Hypotheses of Quantitative Research**

---

<i>H1.</i> There is a significant relationship between individuals' trust in government and government institutions and existential concerns.
<i>H2a.</i> There is a significant relationship between gender and trust in government.
<i>H2b.</i> There is a significant relationship between gender and existential concerns.
<i>H3a.</i> There is a significant relationship between age and trust in government.
<i>H3b.</i> There is a significant relationship between age and existential concerns.
<i>H4a.</i> There is a significant difference between work-occupation status and trust in government.
<i>H4b.</i> There is a significant difference between work-occupation status and existential concerns.
<i>H5a.</i> There is a significant difference between religious commitment and trust in government.
<i>H5b.</i> There is a significant difference between religious commitment and existential concerns.
<i>H6a.</i> There is a significant difference between the economic concerns of individuals and trust in government.
<i>H6b.</i> There is a significant difference between the economic concerns of individuals and their existential concerns.

---

In the second stage of the study, qualitative data were collected and as a result of the creative coding made in the light of these data, four main titles were determined as demographic information, concerns about the pandemic, trust in the government and the importance of measures against COVID-19. Under the heading of concerns arising in the pandemic, there are three sub-headings as types of concern, existential concerns and economic concerns; On the other hand, under the title of trust in the government, two sub-headings were formed as trust in government institutions and duties and responsibilities of the government (Table 4).

**Table 4. Focus Group Discussion Code Map**

---

<p><b>1. Demographic Information</b>                  Employee                  Unemployed</p> <p><b>2. Concerns in the Pandemic</b>  <b>2.1. Types of Concerns</b>                  Concern about the future                  Concerns About Basic Needs</p> <p>Global Concerns                  Economic Concerns                  National Concerns                  Lack of Social Support of Companies                  Artistic Concerns</p> <p>Cultural Concerns                  Social Concerns                  General Concern                  Unemployment Concern for Relatives                  Unemployment Concern</p> <p><b>2.2. Existential Concerns</b>                  Fear of Having the Disease</p> <p>Fear of Losing Relatives                  Public Distrust                  Fear of Death</p>	<p><b>3. Trust in Government</b>  <b>3.1. Trust in Government Institutions</b>                  The Sacrifice of Healthcare Professionals                  Trust in Doctors                  Trust in the Ministry of Health                  Trust in the Minister of Health</p> <p><b>3.2. Duties and Responsibilities of the Government</b>                  Put Unemployed on a Salary                  Importance of Transparency                  Giving Credit                  Lack of Emergency Action Plan                  Additional Charge for Healthcare Professionals</p> <p>Housing Benefit to Workplaces                  Expectations from the Government                  Unawareness of COVID-19 Line                  Losing Trust as the Pandemic Progresses                  Low Expectation                  Success Beyond Expectation                  Transparency in the Early Stage of the Pandemic</p> <p>Usage of Social Media                  Deficiency of Government</p> <p><b>4. Importance of Precautions Against</b></p>
---	--

Nonchalance Feeling that the Pandemic Will Never End <b>2.3. Economic Concerns</b> Uncertainty Stockpiling Opportunism Unemployment Hyperinflation Costliness Economic Insufficiency	<b>COVID-19</b> Importance of Vaccine Importance of Social Distance Importance of Hygiene The Importance of Individual Protection Importance of Social Media Importance of Mask Cautiousness of COVID-19
---	---

Although coded, the codes that are not directly related to the study and included in the other themes title are not included in the table. Coding and analysis studies were carried out with the help of a qualitative data analysis program called MAXQDA 2021.

### 3.1. Trust in the government and existential concerns

#### 3.1.1. Quantitative Findings

In the questionnaire<sup>7</sup> used in the study, the statements measuring trust in the government and existential concerns were subjected to Exploratory Factor Analysis (EFA), and validity and reliability analyzes were made. As a result of Principal Component Analysis (PCA), a two-factor structure emerged as theoretically expected. The reliability coefficient (*Cronbach's Alpha*) of the factor of trust in the government and government institutions is .89, and the reliability coefficient of the factor of existential concerns is .83. The total variance explained by the two factors is 76.7%, and the KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) value is .729. As can be seen in Table 5, it has been observed that the variables in the factor of trust in the government and government institutions have a factor load of .90 to .85. Similarly, the variables in the existential concerns factor have a very high factor load between .87 and .84.

**Table 5. Exploratory Factor Analysis Results**

Observed Variables	Factor		Reliability	Dimension
	1	2	Cronbach's Alpha	
Trust in Government	.904		.89	Trust in Government
Trust in the Minister of Health	.902			

<sup>7</sup> The questionnaire was obtained as a result of testing the question pool, which was previously created by scanning the literature, more than once. The parts of the questionnaire used in this study are; divided into four parts: existential concerns, economic concerns, trust in the government, and demographic information Three statements measuring trust in the government graded as (1) I do not trust at all, (2) I do not trust, (3) I am neutral, (4) I trust, (5) I trust a lot; And the three statements in the existential concerns scale were graded as (1) strongly disagree, (2) disagree, (3) undecided, (4) agree, (5) strongly agree. In order to measure economic concerns, following statements “about work...” are preferred; (1) I am not worried about work, (2) I was unemployed after the pandemic, (3) I was already unemployed, (4) I am worried about losing my job in the future.

Trust in the Ministry of Health's Daily Coronavirus Statistics	.854			and Its Institutions
I have a constant fear of catching a virus		.875	.83	Existential Concerns
My fear of death increased		.858		
I am afraid of losing my loved ones		.843		

Note: Factor extraction method, Principal Component Analysis; Factor rotation method, Varimax. Variables with a load of 0.40 and above were selected in the rotated factor load matrix, and it was observed that the variables subjected to the analysis received a very high factor load from this limit.

The factors of trust in the government and government institutions and existential concern were subjected to correlation analysis together with other variables. As a result of the correlation analysis, a statistically negative and significant relationship was found between the factor of trust in the government and government institutions and existential concerns ( $r(2476) = -.132, p < .001$ ). In other words, as the trust in the government and its institutions increases, a regression is observed in the existential concerns of individuals.

When the relationship between gender and existential concerns was examined, a statistically negative significant relationship was found ( $r(2467) = -.192, p < .001$ ). On the other hand, it was observed that women's existential concerns were higher than men. No significant relationship was found between gender and trust in the government. When the relationship between trust in the government and age was considered, it was seen that there was a statistically negative significant relationship ( $r(2417) = -.102, p < .001$ ). In other words, as the age increases, the level of trust in the government and its institutions decreases, and as the age decreases, this level increases. Similarly, there is a negative significant relationship with existential concerns ( $r(2450) = -.102, p < .001$ ). It is seen that existential concerns decrease as age increases, while existential concerns of young people are higher.

One-way analysis of variance was applied to the scale of trust in the government and its institutions and existential concerns.<sup>8</sup> As a result of the analysis, it was seen that there was a significant difference between the participants' trust in the government and its institutions ( $F = 12.748, p < .001$ ) and their existential concerns ( $F = 4.532, p < .001$ ) in terms of their work-occupancy status.

**Table 6. ANOVA Results of Trust in Government and Existential Concerns Scale by Work-Occupation Status**

Dimension	Work – Occupation Status	N	X	SS	F	P	Tukey HSD Post-Hoc Test
<b>Trust in Government</b>	Self-employed	152	2.498	1.177	12.748	<b>.000</b>	There is a significant
	Public Official	509	2.843	1.124			

<sup>8</sup> ANOVA, one of the parametric tests, is expected to provide the assumption of normality (Howitt and Cramer, 2020). It has been observed that this condition has been met by performing the necessary tests.

<b>and Institutions</b>	Private sector employee	345	2.498	1.185			difference between Public Official, Student, Housewife and Retired.
	Student	926	2.841	1.132			
	Unemployed	235	2.545	1.147			
	Housewife	73	3.223	1.260			
	Retired	118	2.218	1.178			
<b>Existential Concerns</b>	Self-employed	156	2.853	1.113	4.532	<b>.000</b>	There is a significant difference between students and the unemployed
	Public Official	519	3.126	1.076			
	Private sector employee	347	3.093	1.093			
	Student	938	3.283	1.065			
	Unemployed	236	3.214	1.152			
	Housewife	78	3.106	1.235			
	Retired	119	3.093	1.038			

When Table 6 is examined, it is seen that housewives trust the government and their institutions at a higher rate than other work-occupancy branches ( $X=3.22$ ). Afterwards, the highest level of trust is in salaried employees ( $X=2.84$ ) and students ( $X=2.84$ ). The lowest level of confidence is in retirees ( $X=2.21$ ). In terms of existential concerns, it is seen that the group with the highest rate of existential concern among work-occupancy branches is students ( $X=3.28$ ). Then the unemployed ( $X=3.21$ ); salaried employees in the public sector ( $X=3.12$ ) and housewives ( $X=3.10$ ).

There was also a significant difference between religious commitment and trust in the government ( $F= 237.555$ ,  $p<.001$ ) and existential concerns ( $F= 13.166$ ,  $p < .001$ ).<sup>9</sup> When Table 7 is examined, it has been determined that the group with the highest level of trust in the government and its institutions is those with high religious commitment who define themselves as “I believe, and I fulfill my religious obligations” ( $X=3.16$ ). Those who say “I do not believe or I am skeptical” are the group with the lowest level of trust in the government ( $X=1.80$ ).

**Table 7. ANOVA Results of Trust in Government and Existential Concerns Scale by Religious Commitment**

Dimension	Religious Commitment	N	X	SS	F	P	Tukey HSD Post-Hoc Test
<b>Trust in Government and Institutions</b>	I believe and I fulfill my religious obligations	1133	3.1684	1.131	237.555	.000	There is a significant difference between the three groups regarding religious commitment.
	I believe but I cannot fulfill my religious obligations	912	2.5515	1,056			
	I do not believe or I am skeptical	346	1.8020	.890			

<sup>9</sup> The normality assumption required for ANOVA (Howitt and Cramer, 2020) is provided.



<b>Existential Concerns</b>	I believe and I fulfill my religious obligations	1160	3.0494	1.117	13.166	.000	There is a significant difference between the three groups regarding religious commitment.
	I believe but I cannot fulfill my religious obligations	915	3.2880	1.054			
	I do not believe or I am skeptical	348	3.2404	1.089			

Considering existential concerns and religious commitment, it was observed that the group with the highest level of such anxiety was those who said “I believe, but I cannot fulfill my religious obligations” ( $X=3.28$ ). Then there are those who say “I do not believe or I am skeptical” ( $X=3.24$ ), followed by the participants who define themselves as religious ( $X=3.04$ ).

**Table 8. Existential Concerns-Hypothesis Results**

Hypotheses	Result
<i>H1.</i> There is a significant relationship between individuals’ trust in government and government institutions and existential concerns.	ACCEPTED
<i>H2a.</i> There is a significant relationship between gender and trust in government.	REJECTED
<i>H2b.</i> There is a significant relationship between gender and existential concerns.	ACCEPTED
<i>H3a.</i> There is a significant relationship between age and trust in government.	ACCEPTED
<i>H3b.</i> There is a significant relationship between age and existential concerns.	ACCEPTED
<i>H4a.</i> There is a significant difference between work-occupation status and trust in the government.	ACCEPTED
<i>H4b.</i> There is a significant difference between work-occupation status and trust in government.	ACCEPTED
<i>H5a.</i> There is a significant difference between religious commitment and trust in government.	ACCEPTED
<i>H5b.</i> There is a significant difference between religious commitment and existential concerns.	ACCEPTED

In this part, which examines the interaction between trust in the government and existential concerns, nine hypotheses were tested empirically and eight were accepted as statistically significant (Table 8).

### *3.1.2. Qualitative Findings*

In the quantitative study, it was determined that there is a negative significant relationship between the trust of individuals in the government and government institutions and existential concerns in the test of hypothesis H1. Qualitative findings also give a similar result. As seen in Table 9, it was understood that as trust in the government increased, existential concerns decreased in all participants except Elif Demir (ED). A participant named Defne Çelik said, “...as a matter of fact, my only fear is that I live with my family, I have the fear of infecting my family. I am afraid

of them getting hurt. I am not afraid of death. The government, especially our healthcare professionals... Once again, and again, I would like to thank all of them. As far as I have witnessed, our healthcare professionals really shouldered the responsibility. Very good work has been done. They are exhausted.” In her words, he stated that she was afraid of losing his loved ones on the one hand, but this situation subsided with the increase in trust in the government and healthcare professionals. Yusuf Kaya, who had low expectations about trusting in the government when the pandemic started, said that he was surprised by the performance of the government. A participant named Hiranur Şahin stated that a line should be established to answer the questions of the public about COVID-19, and another participant named Zeynep Yılmaz, who works in the health sector, replied that such a line already exists. Zeynep Yılmaz also mentioned the importance of vaccination in another speech, “The government may not impose sanctions, but people who are not vaccinated must also fulfill their responsibility of not being vaccinated. Then they always must pay attention to their mask, hygiene and distance. They must be careful not to sit in public places, not to be in the crowd. Because they may be spreading the disease, they might get sick, or they might be carrying it, but not being vaccinated also comes with a responsibility.” In addition to her words, she stated that the government fulfilled its responsibility to introduce the vaccine, and on the other hand, intensive care beds in hospitals are filled with the unvaccinated patients recently.

**Table 9. The Relationship Between Trust in Government and Existential Concerns**<sup>10</sup>

Code System	ZY	YK	ED	EY	HŞ	DÇ	TOT...
Concerns in the Pandemic							0
Existential Concerns							15
Trust in Government							33
Σ TOTAL	6	8	7	7	12	8	48

In the quantitative study, it was concluded that there was no significant relationship between gender and trust in the government in the test of hypothesis *H2a*. Qualitative findings also give a similar result. As seen in Table 10, it has been understood that participants Yusuf Kaya (YK) and Eymen Yıldız (EY) trust the government as much as the other participants, so there is no significant difference between women and men in terms of trust in the government. This situation was also reflected in the verbal expressions of the participants, and Hiranur Şahin and Yusuf Kaya stated that they trusted the Ministry of Health very much, especially in the first period of the pandemic process. In addition, Elif Demir’s words that “the great professional ethics and patience of the healthcare professionals is very, very

<sup>10</sup> In order for the views of all the volunteers participating in the focus group meeting to be included in the table, the abbreviations consisting of the first letters of the pseudonym names and surnames are formed as follows: Zeynep Yılmaz ZY, Yusuf Kaya YK, Elif Demir ED, Hiranur Şahin HŞ, Defne Çelik DÇ and Eymen Yıldız EY.

admirable” shows the appreciation that she has for the government and for its institutions and employees. Similarly, Eymen Yıldız emphasized the “hard work” of healthcare professionals.

**Table 10. The Relationship Between Gender and Trust in Government**

Code System	ZY	YK	ED	EY	HŞ	DÇ	TOT...
Trust In Government	•	•					2
Trust In Government Institutions	•	•	•	•	•	•	11
Duties and Responsibilities of the Government				•	•	•	7
Expectations from the Government	•	•	•		•	•	13
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>33</b>

In the quantitative study, it was concluded that there was a significant relationship between gender and existential anxieties in the test of hypothesis *H2b*. Qualitative findings also give a similar result. As seen in Table 11, the two male participants of the focus group interview were the ones who gave the least importance to existential concerns. Likewise, it was seen that Elif Demir and Hiranur Şahin showed the most concern. Zeynep Yılmaz emphasized that her concerns are universal; Defne Çelik added that her concerns are not limited to the pandemic, but that she is concerned about many issues, especially the climate crisis. Hiranur Şahin, on the other hand, emphasized that the inadequacy of vaccination in poor regions of the world such as India and Africa cause global concern. On the other hand, Elif Demir admitted that her concerns were not only existential and economic, but also social, cultural and artistic concerns during the pandemic period. Despite this, it can be said that the fear of losing relatives is the common ground among the participants. There is no difference between the genders in this regard. Along with Yusuf Kaya, three female participants stated that they shared a similar concern.

**Table 11. The Relationship Between Gender and Existential Concerns**

Code System	ZY	YK	ED	EY	HŞ	DÇ	TOT ...
Concerns in the Pandemic							0
Types of Concerns							0
Concern About the Future	•	•	•		•		5
Concerns About Basic Needs			•		•	•	3
Global Concerns	•				•	•	3
Economic Concerns	•			•	•		3
National Concerns				•		•	2
Lack of Social Support of Countries			•		•		2
Artistic Concerns			•				1
Cultural Concerns			•				1
Social Concerns			•				1
General Concern					•		1
Unemployment Concern for Relatives					•		1
Unemployment Concern			•				1
Existential Concerns							0
Fear of Having the Disease	•	•	•		•		4
Fear of Losing Relatives			•	•		•	4
Public Distrust				•	•		3
Fear of Death	•					•	2
Nonchalance		•					1
Feeling that the Pandemic Will Never End			•				1
<b>Σ TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>39</b>

In the quantitative study, it is seen that there is a negative significant relationship between age and trust in the government in the test of hypothesis  $H3a$ . Qualitative findings also give a similar result. As the age increases, the level of trust in the government and its institutions decreases, and as the age decreases, this level increases. As can be seen in Table 10, although 48-year-old Hiranur Şahin and 31-year-old Elif Demir have high expectations from the government, their level of trust in the government and its institutions is low. Similarly, 36-year-old Eymen Yıldız thought that the government should have more duties and responsibilities, but it was observed that his trust in government institutions was low. On the other hand, the two youngest participants of the focus group meeting, Yusuf Kaya (24) and Defne Çelik (31) had the highest level of trust in the government. In this context, Hiranur Şahin, the oldest participant, stated that although they had hoped for transparency at the beginning of the pandemic, she thought that the government failed in this regard in the later stages. On the other hand, Eymen Yıldız, who is in the second oldest category, added that health workers made great efforts during the pandemic process, but that he is not sure about the return of those efforts. Despite these, Yusuf Kaya, one of the youngest participants, said, “Therefore, I never thought that the government should do this or that. Because I do not actually have such a choice in my hand anyway, since I am not the person to change it, at least I did not think about it. My trust in institutions was in terms of health. More like in healthcare professionals, to be precise.” He expressed his confidence in the government and its institutions. Defne Çelik said, “There is trust in the government, yes, but it started late. All over the world, everywhere, this process actually started this March. It could have started earlier, it could have been taken into account earlier, but I do not

think it matters much anymore to talk about it.” She stated that although the government was late, her trust in the government and institutions continued.

In the quantitative study, it was determined that there was a significant relationship between age and existential concerns in the test of hypothesis *H3b*. It is seen that existential concerns decrease as age increases, while existential concerns of young people are higher. A relatively more balanced distribution is observed in the qualitative findings. The segments with higher anxiety levels among the focus group participants are the older participants of the group. As can be seen in Table 12, 48-year-old Hiranur Şahin, 36-year-old Zeynep Yılmaz and 31-year-old Elif Demir are seen as the participants with the highest anxiety based on concern types. Yusuf Kaya, 24, who is the youngest participant of the focus group meeting in the same category, has the lowest level of anxiety. In the sub-title of existential concerns, it is understood that there is no significant difference between the participants.

**Table 12. The Relationship Between Age and Existential Concerns**

Code System	ZY	YK	ED	EY	HŞ	DÇ	TOT...
Concerns in the Pandemic							0
Types of Concerns	■	•	■	■	■	■	24
Existential Concerns							0
Fear of Having the Disease	•	•	•	•	•	•	4
Fear of Losing Relatives	•	•	•	•	•	•	4
Public Distrust	•	•	•	•	•	•	3
Fear of Death	•	•	•	•	•	•	2
Nonchalance	•	•	•	•	•	•	1
Feeling that the Pandemic Will Never End	•	•	•	•	•	•	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>39</b>

According to the hypothesis numbered *H5a* in the quantitative study, there is a significant difference between religious commitment and trust in the government. It has been determined that the group with the highest level of trust in the government and its institutions are those with high religious beliefs who define themselves as “I believe, I fulfill my religious obligations”. Qualitative findings also give a similar result. Yusuf Kaya shared his observation with the words: “Well, as the level of religious belief increases, so does happiness. I think such an observation is correct. Faith and happiness are at least directly proportional to the understanding of religion in Turkey. For the second question, let me give an example over a person, for example; There was such a distinction in the Qur’an, for example, the verses revealed in Mecca and the verses revealed in Medina. The verses that were revealed in Medina regulate more social norms. Like, regulating people’s social life, maybe their relationship with government, something like that. In other words, religion actually has such an aspect. In that sense, I think it is very correct to observe that as the religious belief increases, the loyalty to the government increases in Turkey.” that religious commitment would increase trust in the government. Finally, in the quantitative study, there is a significant difference between religious commitment and existential concerns, according to hypothesis *H5b*. In this context, as religious

belief increases, existential concerns also decrease. Qualitative findings also give a similar result. Hiranur Şahin said, “I cannot say I did not experience existential concerns, of course I did, but I can say that my religious belief reduced these concerns. I would say it is effective, so the answer here is yes.” In her words, she revealed the relationship between her religious commitment and existential concerns.

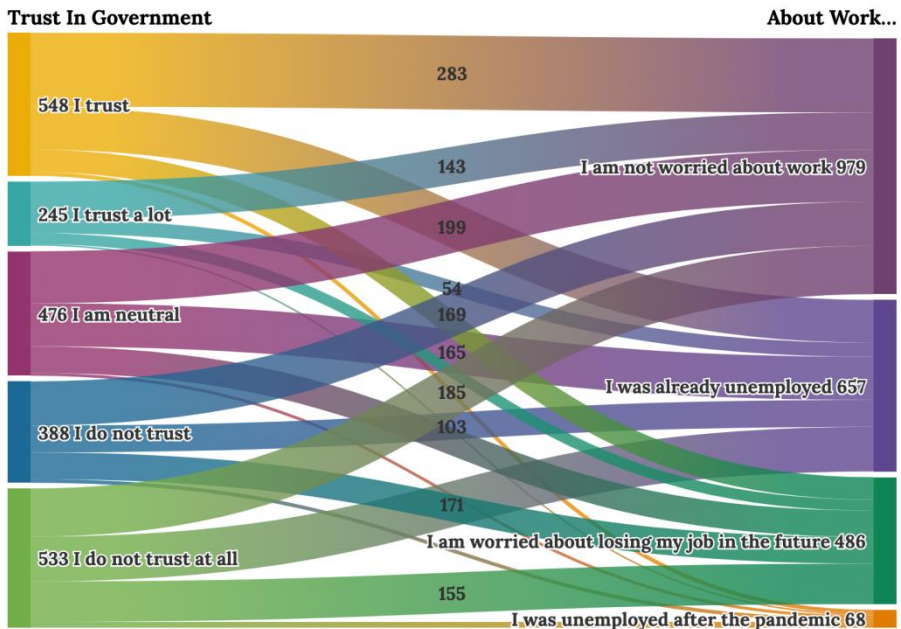
## **3.2. Trust in the Government and Economic Concerns**

### *3.2.1. Quantitative Findings*

What is meant in the study is economic concerns, concerns about work and the fear of not being able to meet their basic needs in the future. Therefore, in the first stage of the research, two statements were included in the questionnaire to measure the concerns in question. The first of these is the expression “About work...”. Considering the options of the multiple-choice statement in the questionnaire and the answers from the participants; It was observed that there were 1072 people who said “I am not worried about work”, 74 people who said “I am unemployed after the pandemic”, 699 people who said “I was already unemployed”, and 538 people who said “I am worried about losing my job in the future” ( $N=2383$ ).

An important point to be noted regarding quantitative research is that the mandatory answer option was not used for each of the statements in the questionnaire. Therefore, participants did not optionally respond to some statements. Considering this situation; After eliminating the blank answers ( $N=2.190$ ) in order to understand the economic concerns of the participants (concern about work) and their level of trust in the government, it was possible to make a descriptive evaluation with the help of the Sankey diagram (Figure 1).

**Figure 1. The Relationship Between Trust in Government and Economic Concerns**



When Figure 1, which deals with trust in the government and economic concerns, is examined, it is seen that those who say I trust the government (283 people) and I trust the government a lot (143 people) are not concerned about work. On the other hand, 199 people who said “I was already unemployed” stated that they trust the government, and 54 people stated that they trust the government a lot. When we look at the distribution of those who do not trust the government, it has been determined that 169 of the 388 people who say they do not trust the government are composed of those who are not worried about work, and 103 of them are currently unemployed. It has been observed that a significant majority of those who say they do not trust at all are those who are not worried about their job (185 people), those who are already unemployed (171) and those who have fear of losing their job in the future (155). When Figure 1 is considered together with Table 6, it is observed that the findings are consistent with each other.

Another expression of the study that measures economic concern is the “Do you have a fear of not being able to meet your basic needs financially in the future?”. Existential concerns of individuals who are afraid of not being able to meet their basic needs financially in the future ( $r = .24, N = 2457, p < .001$ ) are higher, as expected, and their trust in the government is lower ( $r = -.21, N = 2425, p < .001$ ). On the other hand, as seen in Table 13, a significant difference was found between

trust in the government and economic concerns ( $F= 18.265, p<.001$ ) and existential concerns and economic concerns ( $F= 31.347, p<.001$ ).<sup>11</sup>

**Table 13. ANOVA Results of Trust in Government and Existential Concerns Scale by Economic Concerns**

Dimension	Economic Concerns	N	X	SS	F	P	Tukey HSD Post-Hoc Test
Trust in Government and Institutions	I am not worried about work	1044	2.8926	1.197	18.265	.000	There is a significant difference between I am not worried about work; I was already unemployed and “I am worried about losing my job in the future.”
	I was unemployed after the pandemic	72	2.6435	1.188			
	I was already unemployed	684	2.6693	1.122			
	I am worried about losing my job in the future	523	2.4442	1.102			
Existential Concerns	I am not worried about work	1054	2.9301	1.109	31.347	.000	There is a significant difference between I am not worried about work; I was already unemployed and “I am worried about losing my job in the future.”

According to Table 13, those who are not worried about their jobs have a higher level of trust in the government and its institutions ( $X=2.89$ ); Confidence level of those who have fear of losing their job in the future is at the lowest level in the group ( $X=2.44$ ). It is seen that those who are currently unemployed ( $X=3.36$ ) and those who have fear of losing their job in the future ( $X=3.36$ ) have higher existential concerns. It was determined that those who were not concerned about work had low existential concerns ( $X=2.93$ ).

**Table 14. Economic Concerns-Hypothesis Results**

Hypotheses	Result
<i>H6a.</i> There is a significant difference between the economic concerns of individuals and trust in government.	ACCEPTED
<i>H6b.</i> There is a significant difference between the economic concerns of individuals and their existential concerns.	ACCEPTED

<sup>11</sup> The normality assumption required for ANOVA (Howitt and Cramer, 2020) is provided.



As a result of the statistical analyzes described above, the *H6a* and *H6b* hypotheses stated in Table 14 were accepted, and a significant relationship was found between the economic concerns of individuals and their trust in the government and their existential concerns.

### 3.2.2. Qualitative Findings

In the quantitative study, it was seen that there was a significant relationship between the economic concerns of individuals and trust in the government in the testing of the hypothesis numbered *H6a*. Individuals with low economic concerns have higher trust in the government. Qualitative findings also support this result. As can be seen in Table 15, individuals with high economic concerns have low trust in the government and its institutions; Individuals with low economic concerns also have high trust in the government and its institutions. Hiranur Şahin, who stated that she was unemployed during the pandemic and was very worried about the future at that time, added that her trust in the government and its institutions was low. Similarly, although Elif Demir was unemployed during the pandemic, there was not a high level of distrust in the government, as in Hiranur Şahin, in terms of trust in the government. Here, Elif Demir's voluntarily leaving her job for education is understood from the following words of her own: "I did not directly worry about being unemployed either, but when I quit my job at the end of the spring semester, I look at it as more limited opportunities for the future under the conditions created by the indirect pandemic. In general, I have such a concern because the economic conditions are getting harder". Despite this, their expectations from the government were high, as they had job concerns in the future. On the other hand, Yusuf Kaya, who works in the tourism sector and started to work remotely during the pandemic, is among the participants with low anxiety and his trust in the government and its institutions is high. Similarly, Defne Çelik, who does not have any economic concerns, added that she trusts the government and its institutions.

**Table 15. The Relationship of Economic Concerns and Trust in Government**

Code System	ZY	YK	ED	EY	HŞ	DC	TOT...
Concns In the Pandemic							0
> Types of Concns							13
> Economic Concns							11
Trust In Government							2
> Trust In Government Institutions							11
> Expectations from the Government							13
Σ TOTAL	9	8	9	4	15	5	50

In the quantitative study, it was determined that there was a significant relationship between the economic concerns of individuals and their existential concerns in the test of hypothesis *H6b*. Individuals with high economic concerns also have high existential concerns. Qualitative findings also support this result.

**Table 16: The Relationship of Economic Concerns and Existential Concerns**

Code System	ZY	YK	ED	EY	HŞ	DÇ	TOT ...
Concerns In the Pandemic							0
> Types of Concerns	•	•	•	•	•	•	13
> Existential Concerns	•	•	•	•	•	•	15
> Economic Concerns	•	•	•	•	•	•	11
Σ TOTAL	7	4	8	5	11	4	39

As can be seen in Table 16, individuals with high economic concerns also have high existential concerns. The best example for this section is Hiranur Şahin, who was unemployed during the pandemic. Mrs/Ms. Hiranur, who also worries about the future at the same time, stated that she also experiences deep concerns about her children with the following words: “Of course, I have such a concern. I am more concerned about the future of my children than myself.” In addition, Zeynep Yılmaz, whose husband works in the health sector like herself, stated that she has job concern about the future with the words “I have great unemployment concerns for myself”; however, she stated that she benefited from the comfort of her husband’s work.

#### 4. DISCUSSION

It has been seen that the results of the quantitative research conducted in accordance with the sequential mixed method used in this study and the qualitative research conducted afterward are generally compatible with each other. In this context, as the trust in the government and its institutions increases, there is a regression in the existential concerns of individuals. The general tendency in the literature on trust in the government is that it is dramatically affected by political turmoil and perceptions of poor economic management. By eliminating these negativities and avoiding them afterwards, the concerns of the society will decrease and it will be effective in regaining the trust in the government (Chanley, Rudolph and Rahn, 2000: 254). Similarly, in the findings of this study, it is observed that existential concerns decrease as trust in the government and its institutions increases.

There is evidence in the literature to suggest that trust in government, and especially in its institutions, is associated with higher life satisfaction. On the other hand, trust in others is also associated with higher life satisfaction, happiness and lower suicide rates (Sirgy, 2021: 246). Trust in institutions is also an indication that the system is fair in the eyes of the public, or in other words, it is legitimate (Esmer, 1999: 41). In this study, it has been observed that there is a significant relationship between the economic concerns of individuals and their trust in the government and their existential concerns.

In addition, as a result of the study, it was determined that existential concerns decreased as religious commitment increased. In a study measuring the relationship between existential concerns and religiosity (Bylski and Westman, 1991: 1390), a similar expectation was set out, but no relation was found between existential

concern and religion. Because religion is assumed to be an opium effective in suppressing concerns. In the study in question, situations such as trauma or war were counted as the reason why no relationality could be detected. In addition, it has been shown that religion does not reduce the types of everyday existential concern. In this respect, it is possible to say that the findings of the study are generally compatible with the expectations in the literature.

Various studies have shown that death anxiety is associated with depression, constant or common anxiety (van Bruggen, Vos, Westerhof, Bohlmeijer and Glas, 2015: 174). In this study, a relationship was found between death anxiety and existential concerns. Similar results have been reached in the literature, and it has been determined that as existential concern increases, the level of death anxiety decreases (Halıcı, 2016: 173).

In a study, it was revealed that COVID-19 caused an increase in health-related concerns and the pandemic increased the desire for information in individuals. Participants who follow more news during the pandemic period compared to normal times stated that their trust in government institutions has not changed (Karataş, 2020: 14). The findings of this study point to similar results and support the literature.

In this study, the trust in government of individuals who experience economic concern decreases and their existential concerns increases. These findings were also valid in the qualitative part of the study. Especially in the period of COVID-19, with increasing unemployment, economic concerns have increased. It is also supported by recent studies in the literature that there is a relationship between COVID-19 and unemployment during the pandemic process in which the study was conducted (Konat, 2021: 256; Yilmazkuday, 2020, 12; Bartik et al., 2020: 17666).

In a study that deals with the relationship between the policies followed in the fight against COVID-19 and trust in institutions, the institutions in which the participants' trust increased the most are healthcare professionals, science, the Ministry of Health, municipalities, the Presidency and the General Directorate of Police. Then comes the media, opposition parties and companies/markets. The decisions taken and the policies implemented by the Ministry of Health are the leading factors that determine the increase in trust in healthcare professionals (Gündüz, 2020: 459-461).

It has been revealed in the literature that COVID-19 increases concerns about the future. Karataş (2020: 15) determined that the risk of illness and death increases existential concerns and individuals want to reconsider their future expectations. It has been observed that the existential inquisitions of individuals have increased since the beginning of the pandemic. According to the findings of a research conducted on what will be the expectations of trust in the post-pandemic period in Turkey, the areas that should be prioritized are strong health system, strong social solidarity, social security system, qualified science committee, strong government/management and full-time and secure work. In other words, in the

period of COVID-19, individuals think that a strong health system is required at a high rate of 97% in order to look at the future with confidence (Gündüz, 2020: 461-462). Consistent with the findings of this study, the expectations of individuals who do not want to experience existential and economic concerns in the future from the government and its institutions are in this direction.

During the pandemic, internet facilities have gained immense importance. Individuals who expressed their wishes, demands and complaints online during lockdowns also used the same communication channel with public institutions (Demirhan, 2021: 55). In this process, the rate of voluntary use of the Life Fits into Home (Hayat Eve Sığar) mobile application is extremely high. According to Ankara and Tekin (2021: 158), the factor that is effective in this high rate is the trust in the government and its institutions. The participants of the relevant study stated that they are aware of the threats that may arise due to the personal information collected by the application and that they would not use this application if it was developed by an institution other than the government institution.

According to a study examining public service ads as another indicator of trust in the government and its institutions during the pandemic (Çelebi and Özgüzel, 2021: 3458); It has been observed that individuals who do not trust public institutions during the pandemic, perceive the information-messages given in the public service ads negatively and share them more. Although it is known that the state of anxiety and fear caused by the pandemic is effective in this, the credibility and reliability of the government, which is not the only source of information, is endangered by the effect of social media. In the related study, it has been determined that public service ads, which are deemed inadequate, are not preferred and tend to unfounded content, and this negatively affects the trust in public institutions.

## **CONCLUSION**

This study deals with the relationship between individuals and the government with the COVID-19 pandemic within the framework of their trust in the government and their existential and economic concerns. Trust is an important value in government - individual relations as well as between individuals. Attitudes and behaviors will be shaped based on the trust value. In this respect, topics such as the direction of individuals' relations with the government, the duties and responsibilities imposed on the government, and expectations from the government during the pre-pandemic and ongoing process are of great importance when considered together with existential and economic concerns.

In accordance with the aims of the study, the research was designed to spread over a long period, using the sequential mixed method. From this point of view, by comparing the findings of the research titled "Social Effects of the Coronavirus-2" held in September 2020 with the findings of the focus group meeting held one year after this date, it was tried to examine the existential and economic concerns of people in the axis of trust in the government over a one-year period. In this

framework, quantitative research, the first stage of the study, was conducted in September 2020 and eleven hypotheses were empirically tested, ten of which were found to be statistically significant and accepted.

Considering the results of the hypotheses; First of all, as individuals' trust in the government and its institutions increased, it was observed that there was a regression in their existential concerns. On the other hand, as individuals' fears of not being able to meet their basic needs financially increase, their trust in the government decreases and their existential concerns increase. These findings were also valid in the qualitative part of the study. It was found that there is a significant difference between trust in the government and existential concerns according to the work-occupation status of the participants. While there was no relationship between gender and trust in the government in the gender topic of the study, it was observed that women's existential concerns were higher than men. Age is associated with trust in the government and existential concerns; It has been determined that as the age increases, the level of trust in the government decreases, and as age decreases, trust increases. Similarly, it has been observed that existential concern of young people is higher and lower as they get older. Another variable that was quantitatively analyzed is religious commitment. As religious commitment increases, trust in the government increases and existential concerns decrease. These findings were also valid in the qualitative part of the study.

Concerns about work and fear of not being able to meet their basic needs in the future were included in the questionnaire to be used in quantitative analyzes of trust in the government and economic concerns. Descriptive statistics were used to measure concerns about work, and it was determined that a significant portion of the respondents were not concerned about work, and the majority of these people trusted the government. It has been observed that those who have fear of losing their job in the future mostly stated that they do not trust and do not trust at all. These findings were also valid in the qualitative part of the study. On the other hand, the existential concerns of individuals who are afraid of not being able to meet their basic needs financially in the future were found to be higher, as expected, and their trust in the government was lower. In the analysis made according to the state of concern about work, a significant difference was found between trust in the government and economic concerns, and existential concerns and economic concerns. These findings were also supported in the qualitative part of the study.

## SALGIN SÜRECİNDE VAROLUŞSAL ve İKTİSADİ KAYGILARIN DEVLETE GÜVENLE İLİŞKİSİ

### 1. GİRİŞ

2020'nin ilk çeyreğinden itibaren küresel kamuoyunun gündemini meşgul eden COVID-19 salgını ulusal düzeyde de birçok tartışmayı beraberinde getirmiş, çalışmanın da konusunu oluşturan salgın sürecinde varoluşsal ve iktisadi kaygılar da pek çok disiplin tarafından mercek altına alınan başlıklardan olmuştur. Bulaşıcılığı ve öldürücülüğü ile yüksek risk barındıran COVID-19 salgını insanların kendileri ve yakınlarının hastalığa yakalanma olasılığına ilişkin korku ve kaygılarını bireysel düzlemde toplumsal düzleme taşımıştır (Doğan ve Düzel, 2020: 750). Bu varoluşsal kaygıların yanı sıra çeşitli araştırmaların da gösterdiği gibi salgınla birlikte küresel ölçekte derin bir iktisadi durgunluğun oluşacağı ve bireylerin sürecin sonunda işsizlikle karşı karşıya kalacağı korkusu yaşadıkları görülmüştür (Ağan, 2020: 1015). Bu çalışmanın amacı, COVID-19 salgını sürecinde insanların varoluşsal ve iktisadi kaygılarının devlete güvenle ilişkisine odaklanmaktır.

### 2. YÖNTEM

Çalışma, açıklayıcı sıralı karma yöntem şeklinde tasarlanmıştır. Çalışmanın birinci safhasında nicel; ikinci safhasında nitel yöntem kullanılmıştır. Nicel veriler 29 Ağustos-5 Eylül 2020 tarihleri arasında çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır ( $N=2.515$ ).

Araştırmanın ikinci safhasında nitel yöntem kullanılmıştır. İlk araştırmadan bir yıl sonra odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesine dördü kadın ikisi erkek olmak üzere altı katılımcı dâhil edilmiştir. Böylece bir önceki nicel araştırmanın kadın ve gençlerden oluşan ağırlığı burada da korunmaya çalışılmıştır.

### 3. BULGULAR

Nicel çalışmada on bir hipotez test edilmiş, bunlardan on tanesi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hipotezlere ilişkin sonuçlara bakıldığında; öncelikle bireylerin devlete ve devlet kurumlarına güveni arttıkça varoluşsal kaygılarında bir gerilemenin olduğu görülmüştür. Öte yandan bireylerin maddi açıdan temel ihtiyaçlarını karşılayamama korkuları arttıkça devlete güvenleri azalmakta, varoluşsal kaygıları ise artmaktadır. Bu bulgular araştırmanın nitel kısmında da geçerliliğini sürdürmüştür.

Katılımcıların iş-meslek durumlarına göre devlete güven ve varoluşsal kaygılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmanın toplumsal cinsiyet başlığında kadınların varoluşsal kaygılarının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan aynı değişkenin devlete güven ile ilişkisi

bulunmamaktadır. Yaş ile devlete güven ve varoluşsal kaygıların ilişkili olduğu; yaş arttıkça devlete güven düzeyinin düştüğü, azaldıkça ise arttığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde gençlerin varoluşsal kaygılarının daha yüksek olduğu, yaş ilerledikçe daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Nicel analizi yapılan bir diğer değişken de dini bağlılıktır. Dini bağlılık arttıkça devlete güven artmakta, varoluşsal kaygılar ise azalmaktadır. Bu bulgular araştırmanın nitel kısmında da geçerliliğini sürdürmüştür.

İş konusunda kaygı yaşamayan kişiler olduğu, bu kişilerin de büyük çoğunluğunun devlete güvendiği tespit edilmiştir. Gelecekte işini kaybetme korkusu yaşayanların büyük oranda güvenmiyorum ve hiç güvenmiyorum şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu bulgular araştırmanın nitel kısmında da geçerliliğini sürdürmüştür. Diğer taraftan, gelecekte maddi açıdan temel ihtiyaçlarını karşılayamama korkusu yaşayan bireylerin varoluşsal kaygıları beklenildiği üzere daha yüksek, devlete güvenleri ise daha düşüktür. İş konusundaki kaygı durumlarına göre yapılan analizde devlete güven ve iktisadi kaygılar ile varoluşsal kaygılar ve iktisadi kaygılar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırmanın nitel kısmında da desteklenmiştir.

#### **4. TARTIŞMA**

Çalışmada devlete ve kurumlarına güven arttıkça, bireylerin varoluşsal kaygılarında bir gerileme olduğu gözlenmiştir. Devlete duyulan güven konusunda literatürdeki genel eğilim siyasi çalkantılar ve kötü ekonomi yönetimiyle ilgili algılarla önemli ölçüde etkilendiği yönündedir. Bu olumsuzlukları gidermek ve sonrasında kaçınmakla toplumun kaygıları azalacak, devlete olan güvenin yeniden kazanılmasında etkili olacaktır (Chanley, Rudolph ve Rahn, 2000: 254). Çalışmanın bulgularında da benzer şekilde devlete ve kurumlarına güven arttıkça varoluşsal kaygılarda düşüş gözlenmiştir.

Kurumlara duyulan güven, aynı zamanda o sistemin halkın gözünde adil olduğunun göstergesidir (Esmer, 1999: 41). Bu çalışmada da bireylerin iktisadi kaygıları ile devlete güven ve varoluşsal kaygıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmada dini bağlılık arttıkça varoluşsal kaygıların azaldığı tespit edilmiştir. Varoluşsal kaygılar ve dindarlık arasındaki ilişkiyi ölçen bir çalışmada da (Bylski ve Westman, 1991: 1390) benzer bir beklenti ile yola çıkılmış ancak varoluşsal kaygı ile din arasında ilişki tespit edilememiştir.

Ölüm kaygısının depresyon, sürekli veya yaygın kaygıyla ilişki olduğu çeşitli araştırmalarca ortaya konulmuştur (van Bruggen, Vos, Westerhof, Bohlmeijer and Glas, 2015: 174; Halıcı, 2016: 173). Bu çalışmada da ölüm kaygısı ve varoluşsal kaygılar arasında ilişki saptanmıştır.

Yapılan bir çalışmada normal zamanlara oranla salgın döneminde daha fazla haber takip eden katılımcılar, devlet kurumlarına duyduklarını güvenin değişmediğini belirtmiştir (Karataş, 2020: 14). Bu çalışmanın bulguları da benzer sonuçları işaret etmektedir.

Çalışmada iktisadi kaygı yaşayan bireylerin devlete güvenleri azalmakta, varoluşsal kaygıları ise artmaktadır. Özellikle COVID-19 döneminde artan işsizlik ile iktisadi kaygılar artmıştır. Bu bulgu çeşitli araştırmalar tarafından da desteklenmektedir (Konat, 2021: 256; Yılmazkuday, 2020, 12; Bartik vd., 2020: 17666).

## **SONUÇ**

Bu çalışma, COVID-19 salgını ile birlikte bireylerin devletle olan ilişkilerini devlete olan güvenleri ile varoluşsal ve iktisadi kaygıları çerçevesinde ele almaktadır. Çalışmanın amaçları ile uyumlu olarak araştırma uzun bir döneme yayılacak şekilde, sıralı karma yöntem kullanılarak tasarlanmıştır. Bu çerçevede Eylül 2020’de çalışmanın ilk aşaması olan nicel araştırma yapılmış ve ampirik olarak on bir hipotez test edilmiş, bunlardan on tanesi istatistiksel olarak anlamlı bulunup kabul edilmiştir.

Hipotez sonuçlarına bakıldığında; öncelikle bireylerin devlete ve devlet kurumlarına güveni arttıkça varoluşsal kaygılarında bir gerilemenin olduğu görülmüştür. Öte yandan bireylerin maddi açıdan temel ihtiyaçlarını karşılayamama korkuları arttıkça devlete güvenleri azalmakta, varoluşsal kaygıları ise artmaktadır. Bu bulgular araştırmanın nitel kısmında da geçerliliğini sürdürmüştür. Katılımcıların iş-meslek durumlarına göre devlete güven ve varoluşsal kaygılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmanın toplumsal cinsiyet başlığında cinsiyet ile devlete güven arasında ilişki bulunmazken, kadınların varoluşsal kaygılarının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş ile devlete güven ve varoluşsal kaygıların ilişkili olduğu; yaş arttıkça devlete güven düzeyinin düştüğü, azaldıkça ise arttığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde gençlerin varoluşsal kaygılarının daha yüksek olduğu, yaş ilerledikçe daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Nicel analizi yapılan bir diğer değişken de dini bağlılıktır. Dini bağlılık arttıkça devlete güven artmakta, varoluşsal kaygılar ise azalmaktadır. Bu bulgular araştırmanın nitel kısmında da geçerliliğini sürdürmüştür.

Çalışma sonucunda iş konusunda kaygı yaşamayan kişiler olduğu, bu kişilerin de büyük çoğunluğunun devlete güvendiği tespit edilmiştir. Gelecekte işini kaybetme korkusu yaşayanların büyük oranda güvenmiyorum ve hiç güvenmiyorum şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu bulgular araştırmanın nitel kısmında da geçerlidir. Öte yandan, gelecekte maddi açıdan temel ihtiyaçlarını karşılayamama korkusu yaşayan bireylerin varoluşsal kaygıları beklenildiği üzere daha yüksek, devlete güvenleri ise daha düşüktür. İş konusundaki kaygı durumlarına göre yapılan analizde devlete güven ve iktisadi kaygılar ile varoluşsal kaygılar ve iktisadi kaygılar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırmanın nitel kısmında da desteklenmiştir.



## REFERENCES

- Ağan, B. (2020). Davranışsal iktisatta Covid-19 pandemi süreci: kaygı düzeyinin sosyo-ekonomik karar alma davranışları üzerine etkisi. *Turkish Studies*, 15(6), 1001-1016. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.43731>
- Ankara, H. G. ve Tekin, B. (2021) “Bir Güven Araştırması: “Hayat Eve Sığar” Uygulaması”, *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi* 2021, Cilt-Vol. 3, Sayı-No 2, 153-158.
- Aribogan, D. U., and Tugba Aydin-Ozturk, T. (Ed.). (2021). Coronavirus in Turkey effects on daily life and change of habits in society. In V. Bozkurt, G. Dawes, H. Gulerce, & P. Westenbroek (Eds), *The societal impacts of COVID-19: A transnational perspective* (pp. 29-43). Istanbul, Turkey: Istanbul University Press. <https://doi.org/10.26650/B/SS49.2021.006.03>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.
- Bayhan, V., and Bozkurt, V. (Ed.). (2021). Psycho-social effects of the covid-19 pandemic on the young people. In H. Gülerce, V. Nimehchisalem, V. Bozkurt, G. Dawes, & S. Rafik-Galea (Eds), *Society in the covid-19 pandemic: inequalities, challenges, and opportunities* (pp. 57-68). Ankara, Turkey: Pegem Akademi.
- Bozkurt, V. (Ed.). (2020). Working during a Pandemic: Economic concerns, digitalization, and productivity, in the COVID-19 Pandemic and its Economic, Social, and Political Impacts, Editors: D. Demirbaş, V. Bozkurt, S. Yorgun, Istanbul University Press, Istanbul.
- Bozkurt, V., and Aytaç, S. (Ed.). (2021). Life satisfaction and happiness during the pandemic period. In H. Gülerce, V. Nimehchisalem, V. Bozkurt, G. Dawes, & S. Rafik-Galea (Eds), *Society in the covid-19 pandemic: inequalities, challenges, and opportunities* (pp. 259-272). Ankara, Turkey: Pegem Akademi.
- Bylski, N. C., and Westman, A. S. (1991). Relationships among Defense Style, Existential Anxiety, and Religiosity. *Psychological Reports*, 68(3\_suppl), 1389–1390. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.68.3c.1389>
- Caki, N., Krupić, D., and Corr, P. J. (Ed.). (2021). Psychosocial effects of the COVID-19 pandemic. In V. Bozkurt, G. Dawes, H. Gulerce, & P. Westenbroek (Eds), *The societal impacts of COVID-19: A transnational perspective* (pp. 63-78). Istanbul, Turkey: Istanbul University Press. <https://doi.org/10.26650/B/SS49.2021.006.05>
- Chanley, V. A., Rudolph, T. J., & Rahn, W. M. (2000). The Origins and Consequences of Public Trust in Government. *Public Opinion Quarterly*, 64(3), 239–256. doi:10.1086/317987
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., ve Turner, L. A. (2020). *Araştırma Yöntemleri: Desen ve Analiz*. (Çev. A., Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Creswell John W., Plano Clark, V. L. (2018). Karma Yöntem Araştırmaları, Tasarımı ve Yürütülmesi, Çev. Ed. Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Creswell, John W. (2014). Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları Araştırma Deseni. (Çev. Ed. Selçuk Beşir Demir). Ankara, Eğiten Kitap.
- Çelebi, E., ve Özgüzel, S. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecine Yönelik Kamu Spotlarının Etkinliği Üzerine Bir Araştırma. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17 (Pandemi Özel Sayısı), 3448-3466.
- Çoymak, A., Gheorghiu, M., Niens, U., Lyons, E. (2015). Vatandaşlığın Psikolojisi ve Politik Güven. Siyaset Psikolojisi (pp.257-280), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demir, Ş. ve İkizer, G. (2020). Varoluşsal Kaygının Kişilik, Sağlık ve Demografik Özellikler ile İlişkisi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (4), 352-368. DOI: 10.18026/cbayarsos.648986
- Demirhan, K. (2021). Kamu Yönetiminde Çevrimiçi Kitle Kaynak Kullanımı: Sağlık Bakanlığı Tarafından Covid-19 Salgını Sürecinde Açılan #Sağlıkbakanlığısızidinliyor Etiketini Örneği. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 39 (Covid 19 Özel Sayısı), 55-68.
- Dovidio, J. F., İkizer, E. G., Kunst, J. R., and Levy, A. (2020). "Common identity and humanity" in Together apart: The psychology of COVID-19. Eds. J. Jetten, S. D. Reicher, S. A. Haslam and T. Cruwys. London: Sage, 141–148
- Easton, D. (1975). A Re-assessment of the Concept of Political Support. British Journal of Political Science, 5(4), 435-457. doi:10.1017/S0007123400008309
- Esmer, Y. (1999) Devrim, Evrim, Statüko: Türkiye’de Sosyal Siyasal Ekonomik Değerler, İstanbul, TESEV Yayınları.
- Esmer, Y. (2012) Türkiye Değerler Atlası 2012: Değişimin Kültürel Sınırları, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Fukuyama, F. (2000). Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, Çev: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Garan, Ö., Yöney, E., and Bozkurt, V. (Ed.). (2021). Mask and adaptation to the distance during the pandemic period. In H. Gülerce, V. Nimehchisalem, V. Bozkurt, G. Dawes, & S. Rafik-Galea (Eds), Society in the covid-19 pandemic: inequalities, challenges, and opportunities (pp. 87-112). Ankara, Turkey: Pegem Akademi.
- Gökalg, N. (2003). "Ekonomide Güven Faktörü". Yönetim ve Ekonomi Dergisi. (10) 163-174.
- Gönç Şavran, T., and Suğur, N. (Ed.). (2021). The gendered pattern of covid-19 pandemic. In H. Gülerce, V. Nimehchisalem, V. Bozkurt, G. Dawes, & S. Rafik-Galea (Eds), Society in the covid-19 pandemic: inequalities, challenges, and opportunities (pp. 1-26). Ankara, Turkey: Pegem Akademi.
- Gündüz, F. (2020). Türkiye'nin Yeni Koronavirüs (Kovid-19) Salgını ile Sınava: Güvenli Gelecek İnşası Çalışmaları ve Kamuoyu Algısı. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 8(23), 447-467.
- Halıcı Kurtulan, M. ve Kararımak, Ö. (2016). Ölüm kaygısı, tinsellik, dindarlık eğilimi ve varoluş kaygısı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Spiritual

- Psychology and Counseling, 1, 163–187.  
<http://dx.doi.org/10.12738/spc.2016.2.0007>
- Hardin, R. (2002), Trust and Trustworthiness, Russel Sage Foundation, New York.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.
- Howitt, D., and Cramer, D. (2020). Understanding Statistics in Psychology with SPSS. 8th edition. Pearson Higher Education.
- Huang, Y., and Zhao, N. (2020). Generalized anxiety disorder, depressive symptoms and sleep quality during COVID-19 outbreak in China: A web-based cross-sectional survey. *Psychiatry Research*, 288, 112954. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112954>
- Karakaya, Ş. (2019). “Sosyolojik Araştırma, Yöntem ve Tekniklerinin Sosyal Medya Üzerinden Kullanımı”. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (6). 37-56.
- Karataş, Z. (2020). COVID-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri, Değişim ve Güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi* 4(1), 3-15.
- Konat, G. (Ed.). (2021). “COVID-19 Salgınının Makroekonomik Etkileri: Ekonometrik Bir Analiz”. (Ed. Aksoy, A., Karapınar, A., Zaif, F. ve Aydın, B.) Covid 19 Pandemisinin İşletme ve Ekonomi Alanında Etkileri Seçme Yazılar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Manav, F. (2011). Kaygı Kavramı. *Toplum Bilimleri Dergisi*. (9). 192-201.
- Memiş Doğan, M. ve Düzel, B. (2020). Covid-19 özelinde korku-kaygı düzeyleri. *Turkish Studies*, 15(4), 739-752.  
<https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44678>
- Messick, K. J. (Ed.). (2021). Music industry in crisis: The impact of a novel coronavirus on touring metal bands, promoters, and venues. In V. Bozkurt, G. Dawes, H. Gulerce, & P. Westenbroek (Eds), *The societal impacts of COVID-19: A transnational perspective* (pp. 83-98). Istanbul, Turkey: Istanbul University Press. <https://doi.org/10.26650/B/SS49.2021.006.07>
- Neuman, W. L. (2014). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri 2*. (Çev. Sedef Özge). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- OECD (2017). *Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264268920-en>
- Örselli, E. ve Sipahi, E. B. (2016). Türkiye’de Vatandaşların Kamu Kurumlarına Güveni. *Journal of International Social Research*, 9(45), 843-850.
- Pasqualin, F. A., and Paiva, C. M. (Ed.). (2021). Brazil, land of samba and pandemic: psychosocial views on the developments of covid-19 in Brazilian society. In H. Gülerce, V. Nimehchisalem, V. Bozkurt, G. Dawes, and S. Rafik- Galea (Eds), *Society in the covid-19 pandemic: inequalities, challenges, and opportunities* (pp. 113-126). Ankara, Turkey: Pegem Akademi.
- Sartre, J. P. (2016). *Varoluşçuluk*, Çev. Asım Bezirci, Say Yayınları.
- Senturk, U., and Bozkurt, V. (Ed.). (2021). Family in the COVID-19 pandemic: Family ties and communication problems. In V. Bozkurt, G. Dawes, H. Gulerce, & P. Westenbroek (Eds), *The societal impacts of COVID-19: A*

- transnational perspective (pp. 173-191). Istanbul, Turkey: Istanbul University Press. <https://doi.org/10.26650/B/SS49.2021.006.13>
- Shevlin, M., McBride, O., Murphy, J., Miller, J., Hartman, T., Levita, L., . . . Bentall, R. (2020). Anxiety, depression, traumatic stress and COVID-19-related anxiety in the UK general population during the COVID-19 pandemic. *BJPsych Open*, 6(6), p.1-9. E125. DOI: <https://doi.org/10.1192/bjo.2020.109>
- Sirgy, M. J. (2021). *The Psychology of Quality of Life: Wellbeing and Positive Mental Health*. Springer Nature.
- Stantcheva, S. (2022). *Inequalities in the Times of a Pandemic* (No. w29657). National Bureau of Economic Research. [https://scholar.harvard.edu/files/stantcheva/files/inequalities\\_pandemic.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/stantcheva/files/inequalities_pandemic.pdf)
- Şahin, H., and Nerse, S. (Ed.). (2021). Psycho-social effects in the pandemic process and expectations for new social life. In H. Gülerce, V. Nimehchisalem, V. Bozkurt, G. Dawes, & S. Rafik-Galea (Eds), *Society in the covid-19 pandemic: inequalities, challenges, and opportunities* (pp. 69-86). Ankara, Turkey: Pegem Akademi.
- T.C. İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü. (2021). 2020 Yılında Türkiye’de En Çok Tercih Edilen İsimler. Erişim 20 Ağustos 2021. <https://www.nvi.gov.tr/2020-yilinda-turkiyede-en-cok-tercih-edilen-isimler-merkezicerik>
- Toraman, S. (2021). Karma Yöntemler Araştırması: Kısa Tarihi, Tanımı, Bakış Açıları ve Temel Kavramlar/ Mixed Methods Research: A Brief History, Definitions, Perspectives, and Key Elements. *Nitel Sosyal Bilimler*, 3 (1), 1-29. DOI: 10.47105/nsb.847688
- Turan, E., Aydilek, E., ve Taban, H. (2017). Vatandaşların Güven Algılarının ve Vatandaşla Devlet Arasındaki Psikolojik Sözleşmenin Kamu Yönetimine Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (13), 25-44.
- Uslaner, M. E. (2002), *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge University Press.
- van Bruggen, V., Vos, J., Westerhof, G., Bohlmeijer, E., and Glas, G. (2015). Systematic review of existential anxiety instruments. *Journal of humanistic psychology*, 55(2), 173-201.
- Yilmazkuday, H. (2020), Unequal Unemployment Effects of COVID-19 and Monetary Policy across U.S. States (August 28, 2020). *Journal of Behavioral Economics for Policy*, Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3559860> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3559860>

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Emine YÖNEY Özcan GARAN Veysel BOZKURT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Emine YÖNEY Özcan GARAN Veysel BOZKURT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Emine YÖNEY Özcan GARAN Veysel BOZKURT
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Emine YÖNEY Özcan GARAN Veysel BOZKURT
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Emine YÖNEY Özcan GARAN Veysel BOZKURT

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**SPOR TAKIMI TARAFTARININ ETNOSENTRİK TÜKETİM EĞİLİMİ \***

Zühal YURTSIZOĞLU<sup>1</sup> & Oğuzhan GÜL<sup>2</sup>

**Öz**

*Spor endüstrisi içinde taraftar, takımını izleyip takip ederken aynı zamanda spor ürünlerini kullanan tüketicidir. Taraftar, spor ekonomisi içinde tüketici olarak çok büyük bir kitleyi temsil etmektedir. Taraftarların genel davranış kalıpları, ürün ve hizmeti kullanırken sergilemiş oldukları tüketim kalıplarına da yansımaktadır. Taraftarlar, spora katılım şekli ve sporu tüketme açısından, pasif katılımcı olarak nitelendirilirler. Pasif katılımcı olan bu tüketici grubunun, spor ürünlerini kullanma ve tüketme eğilimlerinde farklılıklar olabilir. Bu farklılıklar tutukları takıma ve taraftarlık şekline göre değişiklik gösterebilir. Günümüzde spor kulüpleri, diğer işletmelerde olduğu gibi temel amacı kar elde etmek olan büyük şirketlere dönüşmüşlerdir. Ayrıca hem kulüpler hem de spor ürünü üreten diğer firmalar; markalaşmak, sektöre hâkim olabilmek için uluslararası rekabete girmişlerdir. Hem kulüpler hem de sektördeki tüm işletmeler için, taraftarların tüketim eğilimleri, davranış kalıpları ve tercihleri önemlidir. Bu araştırma, spor takımı taraftarlarının, kullandıkları spor ürünü ve hizmetlerine yönelik etnosentrik tüketim eğilimlerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada Türkiye’de bulunan futbol taraftarlarının, taraftarlık şekillerine ve tutukları takıma göre etnosentrik tüketim eğilimleri araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda futbol taraftarı olan 429 tüketicie “Spor Ürünlerine Yönelik Etnosentrik Eğilim Ölçeği” uygulanmıştır. Genel olarak futbol taraftarlarının etnosentrik tüketim eğilimleri düşük bulunurken, Trabzonspor futbol takımı taraftarının ve kendini fanatik taraftar olarak tanımlayan grupların etnosentrik tüketim eğilimi göreceli olarak daha yüksek çıkmıştır. Taraftarların gelir düzeyi yükseldikçe ve eğitim seviyesi arttıkça etnosentrik tüketim eğilimlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Çalışmanın, spor endüstrisinde yer alan tüm işletmeler için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Etnosentrizm, Taraftar, Spor Ekonomisi, Kulüp.

**JEL Kodları:** A13, A14, C30.

**Başvuru:** 01.11.2021 **Kabul:** 07.06.2022

\* Bu çalışma, 5-6 Temmuz 2021 tarihinde düzenlenen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı’nda sözel olarak sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet. Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Böl, Sivas, Türkiye. yurtsiz@gmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0003-2887-1222>

<sup>2</sup> Dr. Öğrencisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağ. Bil. Ens., Beden Eğt. ve Spor A.B.D., Sivas, Türkiye. ogulsivas@gmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-8048-6140>

## ETHNOCENTRIC CONSUMPTION TENDENCIES OF SPORTS TEAM FANS<sup>3</sup>

### **Abstract**

*In the sports industry, fans are consumers who use sports products while watching and following their team. Fans represent a very large mass as a consumer in the sports economy. The general behavior patterns of the fans are also reflected in the consumption patterns they exhibit while using the product and service. Fans are characterized as passive participants in terms of their way of participating in and consuming sports. There may be differences in the usage and consumption tendencies of this consumer group, who are passive participants. These differences may vary according to the team they support and the way their fans. Today, sports clubs, like other businesses, have turned into large companies whose main purpose is to make a profit. In addition, both clubs and other companies producing sports products; They entered international competition in order to become a brand and to dominate the sector. Consumption trends, behavior patterns and preferences of fans are important for both clubs and all businesses in the industry. This research was conducted to investigate the ethnocentric consumption trends of sports team supporters for the sports products and services they use. In the study, the ethnocentric consumption trends of football fans in Turkey were investigated according to their support style and their team. For this purpose, the "Ethnocentric Tendency Scale for Sports Products" was applied to 429 consumers who are football fans. While the ethnocentric consumption tendencies of football fans were found to be low in general, the ethnocentric consumption tendency of Trabzonspor football team supporters and groups that define themselves as fanatical fans was relatively higher. It has been determined that ethnocentric consumption tendencies decrease as the income level of the supporters increases and the education level increases. It is thought that the study will be a guide for all businesses in the sports industry*

**Keywords:** *Ethnocentrism, Fans, Sports Economy, Club.*

**JEL Codes:** *A13, A14, C30*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1.GİRİŞ**

Etnosentrizm, Amerikalı sosyolog William Graham Sumner tarafından geliştirilen bir kavramdır (Lantz ve Loeb, 1996). Bu kavram, Fransız devriminin milliyetçi etkilerinin hissedilmesinden yaklaşık yüz yıl sonra ortaya çıkmıştır. Sumner (2011) bu kavramı, kişinin içerisinde olduğu kültürü ve sosyal yaşam tarzını diğer insanlarla kıyaslandığında, kendi kültürünün normlarını, değer yargılarını daha üstün bulma şeklinde tanımlamıştır. Kavram aynı zamanda, kişinin kendi kültürünü evrensel doğru

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article.

olarak görme ve diğer kültürleri bu doğrulara göre değerlendirme eğilimi olarak ifade edilmektedir (akt., Asil ve Kaya, 2013). Kişi, içinde bulunduğu toplumun veya milletin kültürünün diğer tüm kültürlerden üstün olduğuna inanır. Bu inanca sahip olan kişi, içinde bulunduğu grubu veya kültürü merkez olarak kabul eder ve kendi kültürü ile diğer kültürleri kıyaslarken kendi kültürünü kaynak noktası olarak alır (Asil ve Kaya, 2013).

Etnosentrik eğilime sahip olan bireylerde farklı birçok davranışsal özellik bulunmaktadır. Bu bireyler, kendi etnik grubunu evrenin merkezi olarak görme, diğer sosyal grupları kendi grubunun bakış açısı ile değerlendirme ve kültürel olarak kendilerine benzer bireyleri körü körüne kabul etmektedirler. Hatta bu bireyler kendi etnik gruplarının dışarısındaki kişileri bile reddetmektedirler (Shimp ve Sharma, 1987: 280-289; Yu ve Albaum, 2002: 891– 899; Lantz ve Loeb, 1996). Etnosentrik eğilim gösteren kişiler, kendilerinin dahil olmadığı diğer etnik grupları farklı görmekte, daha olumsuz değerlendirmekte ve hatta reddetmektedirler (Asil ve Kaya, 2013). Bu kişiler diğer grupları kendi gruplarının standartlarıyla yargılamakta ve değerlendirmektedirler (Shin, 1993; Appelbaum ve Chambliss, 1997: 76).

Bir ürünün tercih edilme nedeni her tüketici için farklı olabilir. Örneğin yerli olmayan ürünler uluslararası pazarda, kalite, markasının bilinirliği, fiyat gibi özelliklerden dolayı tüketiciler tarafından tercih edilebilir (Lantz ve Loeb, 1996). Ayrıca, iç pazarda rekabette ortaya çıkan gelişmelerin yanında, milliyetçi yaklaşımlar ve ülke ekonomisinin kalkınması düşüncesi, satın alma niyetinde değişiklikler meydana getirmiştir (Shankarmahesh, 2006). Etnosentrik tüketim eğilimi, yabancı ürünleri satın almanın uygunluğu ve ahlaki boyutu ile ilgili inançları sunmaktadır. Etnosentrik tüketiciler yabancı ürünlerden ziyade, yerli ürünleri tercih etmektedir. Bu tercihin sebebi, genel olarak ülkelerinin ürünlerinin diğer ülkelerin ürünlerinden daha iyi olduğuna inanmalarındadır. Bu kişiler kendi ülkelerinde üretimi yapılan ürünleri satın almanın ahlaki bir sorumluluk olduğunu düşünmekte, hatta kendi ülkesinde üretilen ürünün kalitesi, ithal edilen ürününkenden daha yetersiz olsa bile, yerli ürün satın almaktadırlar (Wang ve Chen, 2004).

Parasal olarak artan büyüklüğü (Soygüden, 2016) ve sayısal olarak sürekli artan taraftar sayısı ile spor endüstri içinde futbol endüstrisi, çok büyük bir tüketici kitlesine sahiptir. Spor endüstrisi içinde spor mal ve hizmetini satın alanlar spor tüketicisi olarak kabul edildiği gibi aynı zamanda taraftar ve izleyiciler de spor tüketicisi olarak kabul edilir. Spor branşlarından, özellikle futbol taraftarı sayısal olarak büyük bir tüketici kitlesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Fanatik (2021) göre, sadece Galatasaray ve Fenerbahçe'nin yaklaşık 46 milyon taraftarının olduğu ifade edilmiştir. Spor endüstri içinde büyük bir tüketici kitlesi olan futbol taraftarlarının tüketim eğilimleri, elbette spor ürünü üreten firmalar ve kulüpler için oldukça önemlidir. Aynı zamanda bu tüketicilerin taraftarlık biçimleri de tüketim eğilimlerini etkileyen önemli bir olgu olarak ifade etmek mümkündür.

Spor, özellikle de futbolda, taraftarlık yaklaşımı etnosentrik duygularla aynı çağrışımları yapabilmektedir. Örneğin fanatik bir taraftar takımını odak noktası olarak



kabul edip kendi takımının ürünlerini tüketme eğilimi gösterip diğer takım ürünlerini hatta renklerini bile görmezden gelebilmektedir. Bu anlamda taraftarın tüketim davranışı etnosentrik tüketim eğilimine benzeyebilmektedir.

Spor endüstrisi içinde, spor hizmetini seyirci olarak tüketen bireylerin yani taraftarların, taraftarlık şekli ve tuttıkları takıma göre, spor ürünü ve hizmetini tüketme eğilimlerinde farklılıklar olabilir. Bu araştırma, futbol taraftarlarının, spor ürününe yönelik etnosentrik tüketim eğilimlerini belirlemek için yapılmış ve araştırmada Türkiye’de bulunan futbol taraftarlarının, taraftarlık şekillerinin ve etnosentrik eğilimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bulgu ve sonuçlarının spor endüstrisine katkı sunacağı ve futbol kulüplerine, tüketici eğilimleri hakkında fikir verebileceği düşünülmektedir. Ek olarak çalışma Türk spor endüstrisi alanında yapılan nadir bir çalışma olması açısından da önemlidir.

### **1.1. Spor ve Tüketici Etnosentrizmi**

Spor ürünü sunan işletmelerin ve bu işletmelerden hizmet alan müşterilerin sayısı tüm dünyada ekonomik anlamda büyük rakamlara ulaşmıştır. Spor endüstrisi, değişen dünyadaki ekonomik yapıyla bütünleşmiş ve sonuç olarak, spor ürünleri piyasası büyük bir pazar haline gelmiştir. Teknolojinin de ilerlemesiyle dünyanın herhangi bir yerinde sunulan spor ürünü, başka bir yerdeki tüketiciye çok hızlı ulaşmaktadır (Yurtsızoğlu ve Fişne, 2020: 465-480).

Spor endüstrisi ve spor ürünlerinin pazarlanması, teknolojideki gelişmeleri avantaj olarak kullanmaktadır. Spor işletmeleri uluslararası pazarda çok sayıda firma ile rekabet etmektedir. Bazı işletmeler, pazar payı büyük işletmeler karşısında rekabet gücünü yitirebilmektedir. Bu koşullarda ayakta kalmak isteyen işletmeler pazarlama anlayışlarını ve politikalarını, tüketici profilini göz önünde bulundurarak geliştirmek zorundadır. Bu nedenlerden dolayı, spor tüketicisinin tutum, davranış ve eğilimleri ile ilgili yapılan çalışmalar, işletmelerin pazarlama politikalarına rehberlik ederken, işletmelerin rekabet güçlerini de arttırmaktadır (Yurtsızoğlu ve Fişne, 2020: 465-480).

#### *1.1.1. Sporda Tüketici Etnosentrizmi*

Spor ürününe yönelik talep, spor ürününden yararlanacak olan kişilerin bir ürünü satın almak istemesi ve bu isteğin satın alma gücüyle desteklenmesi olarak ifade edilmektedir. Tüketicide satın alma isteğini yönlendiren birçok faktör vardır. Tüketicinin zevk ve tercihleri, gelir durumu, spor ürünün fiyatı, tüketicinin içinde bulunduğu toplumun sosyal ve kültürel yapısı gibi pek çok faktör, spor tüketicisinin karar verme ve satın alma davranışını etkileyebilir (Yurtsızoğlu ve Fişne, 2020: 465-480). Bu faktörlere ek olarak, spor tüketicisi için, ürünü talep etme isteği ve satın alma kararını etkileyen diğer bir faktör de tüketici etnosentrizmidir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için ulusal pazarda faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Ancak, artan rekabet nedeniyle sadece ulusal pazarda

faaliyet göstermek işletmenin geleceği açısından yeterli olmayabilir. Bu durum işletmelerin uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermelerini gerekli kılmaktadır. İşletmeler uluslararası pazarlama stratejilerini belirlerken, kendi odak alanlarında olan müşterilerinin, etnosentrik tüketim eğilimlerini dikkate almak durumundadırlar. Şirketler, uluslararası pazarlama stratejilerini belirlerken, tüketici etnosentrizmini analiz ederek, tüketici odaklı yöntemleri kullanmış olacaktır. Bu durum şirketlere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacaktır (Tuncer ve Gökşen, 2016: 67-95).

Spor ürünü üreten işletmeler uluslararası pazarda rekabet avantajı sağlayabilmek için, spor tüketicisinin tüketim eğilimi ve alışkanlıklarını bilir, buna göre ürünlerinin pazarlamasını yapabilirlerse, rakip firmalar karşısında daha avantajlı duruma geçebilirler. Taraftarlık ve etnosentrizmin benzer çağrışımlar yaptığı düşünüldüğünde, taraftar gruplarına yönelik tüketim eğilimleri çalışmaları ve spor endüstrisine yönelik etnosentrik tüketim eğilimi çalışmaları önem arz etmektedir. Literatür incelendiğinde Türkiye’de sadece Yurtsızoğlu ve Fişne’nin (2020) spesifik olarak sporda tüketici etnosentrizmi konusu üzerine yaptığı çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaya göre spor tüketicilerinin etnosentrik tüketim eğilim düzeylerinin orta düzey olduğu görülmüştür. Öte yandan yabancı literatürde ise Green (2001), Mullin ve diğerleri (2007), James ve diğerleri (2002), Pyun ve diğerleri (2011), Hu ve Bedford (2012) ve Chiu ve diğerlerinin (2015) çalışmaları ile karşılaşmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre spor tüketicileri, kendi ülkelerinin spor ürünlerini temel unsur olarak kabul etmektedirler. Ayrıca, bu kişiler ağırlıklı olarak kendi spor müsabakalarına ilişkin tüketim eğilimi sergilemektedirler. Rocha ve Fink (2015) çalışmalarına göre, sporseverler etnosentrik tüketim eğilimi sergileyip, spor tüketim alışkanlıklarında yerli ürünlere yönelik tercihlerde bulunmaktadır. Aynı zamanda kendi ülkelerinin sporcularını diğer sporculardan üstün görüp, kendi ülkelerinden sporcuların katıldığı müsabakaları daha fazla izlemektedirler. Hu ve Bedford (2012) basketbol taraftarlarının etnosentrik eğilimleri ile ilgili yaptıkları çalışmada, izleme davranışları üzerinde etnosentrik eğilimin büyük bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Chiu ve diğerlerinin (2015) Kore ve Tayvan’da kültürler arası yaptıkları etnosentrik çalışmada ise beyzbol taraftarlarının kendi ülkelerinin sporcularının oynadığı müsabakaları takip etme oranlarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

### 1.1.2. Futbolda Taraftarlık

Futbolda taraftar olarak yer alan bireyler, spor ürünü ve hizmetini tüketen bireyler olarak çok büyük bir kitleyi temsil etmektedir (Derbaix vd., 2002: 511; Akşar, 2011: 6). Taraftar bir yandan takımını tutkuyla takip ederken bir yandan da taraftar olduğu kulübün maçlarını izlemekte, tuttuğu takımının ürünlerini kullanmakta ve tüketim alışkanlıklarında takımının renk, işaret ve logolu ürünlerini tercih etme eğilimi gösterebilmektedir (Cialdini vd., 1976). Bu anlamda spor ürünü tüketen bireylerin pek çoğu aynı zamanda da taraftardır. Bu tüketici gruplarının kendilerini taraftar olarak nasıl tanımladıkları ve tüketim eğilimlerinin bu taraftarlık biçimleriyle özdeşleşip özdeşleşmediği önemlidir. Yapılan literatür taramasında genel olarak sekiz tip taraftarlık türü ile karşılaşmıştır. Bu taraftarlık türlerinin tanımlarında ve taraftarlık biçiminin ifade edilmesinde etnosentrik kalıplara ve ifadelere benzerlikler olduğu

görülmektedir. Özellikle fanatik ve adanmış (sadık) taraftarların eğilimleri tarif edilirken etnosentrik kavramlara yakın ifadeler olduğu görülmüştür. Bu anlamda tüketici olarak taraftarların spor ürününe yönelik etnosentrik eğilimleri araştırılırken taraftar tiplerini genel olarak bilmekte fayda vardır.

Futbolun en önemli aktörlerinden biri olarak ifade edilen taraftarlar, aidiyet duygusu temelinde, çeşitli sosyal olayların da etkisiyle, bir takımdan yana saf tutan kişiler olarak tanımlanmaktadır (akt., Soygüden, 2014). Taraftarlık ise, taraf olunan takımın sahip olduğu değerleri, kendine referans alarak, buna uygun davranış kalıpları içerisinde ortaya çıkan tavır ve hareketlerin bütünüdür (Akşar, 2005).

1. **Geçici taraftar:** Bir spor takımına, olaya veya sporcuya ilişkin taraftarlığın zamanla değiştiği bir durum olarak tanımlanmaktadır (Emekdaş, 2011). Bu taraftarlıkta belirleyici unsur, zaman faktörüdür (Or, 2009). Kazanma ve kaybetme, geçici taraftarlığın türünü belirlemede bir değişken olarak kabul edilebilir (Çelik, 2019). Geçici taraftarlığı, taraftarın bir takıma karşı duyduğu sempati ve eğilimi belirli bir zaman aralığında sürdürüp sonlandırması şeklinde de tarif etmek mümkündür.
2. **Yerel Taraftar:** Daha çok yerel olarak adlandırılan ve belli bir coğrafi bölge ile sınırlandırılan takımların taraftarlarına verilen isimdir (Çelik, 2019). Genel olarak, taraftarın yaşadığı şehir veya bölgenin takımını tutması şeklinde tanımlanır.
3. **Fanatik Taraftar:** Bir takımı “ölesiye sevmeyi” ve ona çok sıkı bağlı kalmayı, aynı zamanda “aşırı” davranışları gözlemlenen taraftarlık türüdür (Kayaoğlu, 2000). Bu taraftarlar kazanmak için her yolu meşru görebilmekte ve sadece galibiyete odaklanmaktadır. Bu tür taraftarlar, tuttukları takıma bağlılık gösterirken diğer takımları yok sayabilmektedirler.
4. **Adanmış (sadık) taraftar:** Bir takımı sürekli bir şekilde düzenli olarak takip eden, o takıma dair sahiplenme duygusu yaşayan, kendini o takıma, oyuncularına ve değerlerine bağlı hisseden taraftarlık biçimidir (Mulin vd., 2000).
5. **Gezginci (Deplasmancı) Taraftar:** Destekledikleri takımın kendi sahalarındaki maçlarını kaçırmayan ve aynı zamanda kendi takımlarını desteklemek için, rakiplerinin sahalarına da müsabakaya giden taraftar türüdür. Bu tür taraftarlar için deplasmana gitmek büyük bir mutluluk anlamına gelmektedir. Deplasmana gitmek için günlük tabirde kolundaki saatini bile satıp takımının maçlarını izlemeye gidebilirler (Acet, 2001).
6. **Holigan Taraftar:** Sporda aşırı fanatizm besleyen ve çevresine zarar vermeye eğilimli kişilerin sergiledikleri taraftarlık türüdür (TDK, 2021). Bu tür taraftarlar genellikle zapt edilemez ve yıkıcı davranışlar sergileyebilirler. Holigan taraftarlar, sosyal düzen içerisinde asayiş bozan kişiler olarak da tanımlanmaktadır (Toklucu, 2001).

7. **İdeal Taraftar:** Sezon başlangıcında kombine bilet alıp kulübü için maddi destek sağlayan, kötü tezahüratlarda (gösteri) bulunmayan kişilerdir. Bu tür taraftarlar, yalnızca kendilerini kontrol etmekle kalmayıp, çevresinde aşırılık yapan kişileri de engellemektedirler. Bu taraftarlar, kendi kulüplerinin ürünlerini satın alırken lisanslı olmasına özen gösteren, kulüplerinin sponsorlarını bilerek, satın alma kararlarından ayrımcılık yapan kişilerdir (Or, 2009).
8. **İzleyici taraftar:** Bu taraftarlar tuttukları takımın izleyicileri olarak tanımlanırlar. Onlar sadece tuttukları takımı izlemekle kalmaz aynı zamanda da tuttukları takımın yöneticilerini ve diğer futbol adamlarını da takip ederler. Bu tür taraftarlar, bağlı oldukları takımın tüm etkinliklerini de takip ederler (Baş, 2008).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu araştırma, spor takımı taraftarlarının, “spor ürününe yönelik etnosentrik tüketim eğilimlerini” araştırmak için yapılmış, Türkiye’de bulunan futbol takım taraftarlarının, taraftarlık şekillerinin ve etnosentrik eğilimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada kurulan hipotezler şöyledir.

H<sub>1</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “cinsiyet değişkeni açısından” etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “cinsiyet değişkeni açısından” etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>3</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “eğitim durumu” değişkeni açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “eğitim durumu” değişkeni açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>5</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “aylık gelir” değişkeni açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “aylık gelir” değişkeni açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>7</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “kullanılan spor ürününün markasının önemi” açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>8</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “kullanılan spor ürününün markasının önemi” açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>9</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “kullanılan spor ürününü başkasına tavsiye etmeleri” açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı farklılık vardır.

H<sub>10</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “kullanılan spor ürününü başkasına tavsiye etmeleri” açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı farklılık yoktur.

H<sub>11</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “taraftarı olunan takım değişkeni” açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>12</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “taraftarı olunan takım değişkeni” açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>13</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “taraftarlık türü” değişkeni açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>14</sub>: Çalışmaya katılan taraftarların “taraftarlık türü” değişkeni açısından etnosentrik tüketim eğilimlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 1. Hipotezlerin Sonuçları**

H <sub>1</sub> hipotezi red edildi. H <sub>2</sub> hipotezi kabul edildi.
H <sub>3</sub> hipotezi kabul edildi. H <sub>4</sub> hipotezi red edildi.
H <sub>5</sub> hipotezi kabul edildi. H <sub>6</sub> hipotezi red edildi.
H <sub>7</sub> hipotezi red edildi. H <sub>8</sub> hipotezi kabul edildi.
H <sub>9</sub> hipotezi red edildi. H <sub>10</sub> hipotezi kabul edildi.
H <sub>11</sub> hipotezi kabul edildi. H <sub>12</sub> hipotezi red edildi.
H <sub>13</sub> hipotezi red edildi. H <sub>14</sub> hipotezi kabul edildi.

## 2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklem Bilgileri

Bu çalışmada, toplumun her kesimine ulaşmak mümkün olmadığı için, uygunluk açısından kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın verileri Ocak 2021 ile Mayıs 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu veriler hem Google formlar aracılığıyla hem de elden anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın verileri toplanırken, literatürde bulunan sekiz taraftar türü açıklamalarına, anket formu içerisinde kısaca yer verilmiştir. Ancak, çalışmaya katılanlar kendilerini üç farklı (sadık, fanatik ve izleyici) türde taraftar olarak ifade etmişlerdir. Bu kapsamda toplam 463 kişiden anket toplanmış olup, 429 kişinin verdiği cevaplar değerlendirmeye alınmıştır.

## 2.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket; demografik, sporla ilgili kişisel bilgiler (cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir durumu, taraftar olunan takım, taraftarlık şekli vb.) ve “Sporda Tüketici Etnosentrizmi Ölçeği” olarak üç bölümden oluşmuştur. “Sporda Tüketici Etnosentrizmi Ölçeği” Yurtsizoğlu ve Fişne (2020: 465-480) tarafından geliştirilen 5’li Likert tipinde ölçektir. Bu ölçek 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri “spor ürününe yönelik tüketici etnosentrizmini” ölçmektedir. Yurtsizoğlu ve Fişne çalışmalarında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapmış, bu ölçeğin Cronbach's alpha kat sayısının 0,92 olarak hesaplanmış ve bu ölçme aracının güvenilir ve geçerli olduğunu belirtmiş, veri toplamak için kullanılabilir olduğunu söylemişlerdir.

Bu çalışmada da kullanılan ölçeğin geçerlilik güvenilirlik analizi (bulgu bölümünde sunulmuştur) yapılmış ve Cronbach's alpha kat sayısı 0,95 olarak yüksek düzeyde güvenilirlik bulunmuştur. Ölçeğin Likert kodlaması orijinalinde olduğu gibi “1= Hiç

katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

## 2.4. İstatistik Analizler

Araştırmanın analizinde Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Kampüs Lisanslı IBM SPSS 25 ve AMOS 24.0 programları kullanılmıştır. Değişkenlerin yüzde (%), frekans, ortalama değerler açısından tanımlayıcı istatistikleri yapılmıştır. Öte yandan değişkenler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla verilerin çarpıklık-basıklık sonuçları göz önüne alındığında değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığı belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 1,5$  (Tabachnick ve Fidell, 2007) değerleri arasında olduğundan değerler normal kabul edilir (akt., Çetiner ve Acar, 2021: 22). Bu referans aralığından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüş ve parametrik testlerle analiz yapılmıştır (Yule ve Kendall, 1949: 204; Mardia, 1970: 528; Fleishman, 1978: 521-532; Luo, 2011). Bu testler, bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizidir.

Literatürdeki pek çok çalışmada olduğu gibi etnosentrik tüketim eğilim, bu çalışmalarda kullanıldığı haliyle hesaplanmıştır (Yurtsızoğlu ve Fişne, 2020: 465-480; Ezzat, 2020: 72-88; Gökçe, 2019; Özden, 2017; Poyraz, 2017: 163-187; İşler, 2013: 93-121). Beşli Likert tipi ölçekte 1 ile 5 skoruna eşit uzaklıktaki aralık, orta düzey etnosentrik tüketim eğilimi olarak belirlenmiştir. Bu aralık Likertte 1 ve 5 skoruna eşit uzaklıkta olan 3 skoruna  $\pm 0,5$  puan olacak (2,5-3,5 Aralığı orta düzey etnosentrik tüketim eğilimi) şeklinde alınmıştır. Bu aralığın altında kalan değerler düşük, üstünde kalan değerler ise yüksek etnosentrik tüketim eğilimi olarak kabul edilmiştir (Yurtsızoğlu ve Fişne, 2020: 465-480).

## 3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları, demografik değişkenler (cinsiyet, eğitim durumu, gelir düzeyi) ve “tüketicilerin taraftarlık seviyesi” “tutulan takım” ve “spor ürünlerine” yönelik kişisel sorular ile “Sporda Tüketici Etnosentrizmi Ölçeği” ile ilgili istatistiksel çıktılara yer verilmiştir.

**Tablo 2. Ölçeğin Tümü İçin Cronbach’s Alpha Katsayısı, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

Değişken	Madde sayısı	Ort	s.s	Cronbach Alpha Katsayısı ( $\alpha$ )	Kurtosis (Basıklık)	Skewness (Çarpıklık)	Elde edilen değerler
Etnosentrik Eğilim	10 (Tek Boyut)	2,24	1,02	0,950	-0,086	0,834	Yüksek derecede güvenilir

Tablo 2’de görüldüğü gibi, bu çalışmada da kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's alpha kat sayısı 0,95 olarak yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

**Tablo 3. Spor Ürünlerine Yönelik Etnosentrik Eğilim Ölçeği'nin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri**

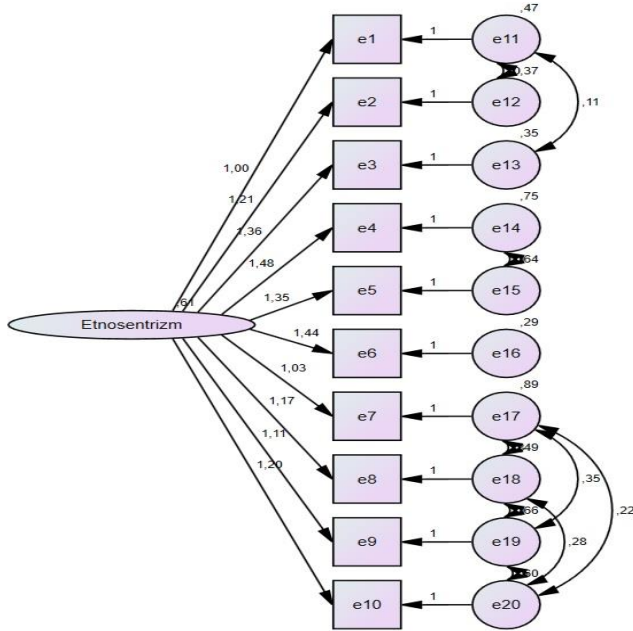
Modelin Uyumluluk Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde edilen değerler
<b>CMIN/SD</b>	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$	3,375
<i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</i>			
<b>TLI (NNFI)</b>	$0,95 \leq NNFI$	$0,90 \leq NNFI$	0,973
<b>IFI</b>	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,984
<b>CFI</b>	$0,97 \leq CFI$	$0,95 \leq CFI$	0,984
<b>RMSEA</b>	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,074
<i>Artık Temel Uyum İndeksleri</i>			
<b>RMR</b>	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	0,035
<i>Mutlak Uyum İndeksleri</i>			
<b>GFI</b>	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$	0,962
<b>AGFI</b>	$0,90 \leq AGFI$	$0,85 \leq AGFI$	0,919

Tablo 3 incelendiğinde, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) değerlerinin  $\chi^2/df = 3,375 < 5$ ,  $0,900 < TLI = 0,973$ ,  $0,900 < IFI = 0,984$ ,  $0,950 < CFI = 0,984$ ,  $0,08 < RMSEA = 0,074$ ,  $0,05 < RMR = 0,035$ ,  $0,900 < GFI = 0,962$  ve  $0,900 < AGFI = 0,919$  olduğu görülmüştür. Buna göre kurulan modelin uyumu değerlendirildiğinde ölçme aracının genel itibarıyla mükemmel uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, yapılan DFA değerlerine bakıldığında Spor Ürünlerine Yönelik Etnosentrik Eğilim Ölçeği'nin kullanılabilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu görülmüştür. Ölçek maddeleri ile regresyon katsayıları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4. Spor Ürünlerine Yönelik Etnosentrik Eğilim Ölçeği'nin Maddeleri ve Regresyon Kat Sayıları**

Madde no	Spor Ürünlerine Yönelik Etnosentrik Eğilim Ölçeği'nin Maddeleri*	Estimate	S.E.	C.R.	p
e1	"...satın almak Türklüğe aykırıdır."	1,000			
e2	"...işsiz kalmasına yol açar."	1,207	0,049	24,557	***
e3	"...spor ürünlerini satın almalıdır."	1,363	0,062	22,029	***
e4	"...Türkiye'de üretilmiş spor..."	1,475	0,086	17,126	***
e5	"...Türk spor ürünlerini satın almak..."	1,346	0,079	17,034	***
e6	"Türkler yabancı spor ürünlerini..."	1,438	0,073	19,687	***
e7	"İthalatın her türüne..."	1,034	0,076	13,624	***
e8	"Yabancıların spor ürünlerini..."	1,168	0,069	17,006	***
e9	"Yabancı spor ürünlerinin Türkiye'ye..."	1,109	0,072	15,427	***
e10	"Diğer ülkelerde üretilen..."	1,203	0,073	16,478	***

\*=Ölçek Maddelerinin açık hali bkz.:(Yurtsızoğlu ve Fişne, 2020)

**Şekil 1. Modelin AMOS Diyagramı**



**Tablo 5. Çalışmaya Katılan Taraftarların Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Analizi**

Ölçek	Değişken	Değişken Türü	N	%	Ort	s.s.	t	p
Sporda Tüketici Etnosentrizmi	Cinsiyet	Kadın	268	62,5	2,20	0,95	-0,860	0,391
		Erkek	161	37,5	2,29	1,12		

p&gt;0,05

Tablo 5'te çalışmaya katılan taraftarların cinsiyet değişkenine göre istatistikleri vermiştir. Cinsiyet değişkeni yönünden kadın ve erkeklerin etnosentrik tüketim eğilimleri düşük etnosentrik eğilim olarak hesaplanmıştır. Buna göre, çalışmaya katılan taraftarların cinsiyet değişkeni yönünden etnosentrik tüketim eğilimlerinde herhangi bir anlamlı farklılık gözlenmemiştir (t=-0,860; p=0,391).

**Tablo 6. Çalışmaya Katılan Taraftarların Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Analizi**

Ölçek	Eğitim Durumu	N	%	Ort	s.s.	F	p
Sporda Tüketici Etnosentrizmi	<sup>1</sup> Ortaöğretim	22	5,1	2,55	1,35	<b>6,257</b>	<b>0,001*</b> 2>4,5
	<sup>2</sup> Lise	<b>59</b>	<b>13,8</b>	<b>2,78</b>	<b>1,36</b>		
	<sup>3</sup> Önlisans	27	6,3	2,23	0,90		
	<sup>4</sup> Lisans	<b>193</b>	<b>45,0</b>	<b>2,12</b>	<b>0,96</b>		
	<sup>5</sup> Lisansüstü	<b>128</b>	<b>29,8</b>	<b>2,10</b>	<b>0,77</b>		

\*= $p < 0,05$ 

Tablo 6'ya bakıldığında, araştırmaya katılan taraftarların eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık vardır (t=-6,257; p=0,001). Buna göre, taraftarların lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanlar ile lisans ve lisansüstü seviyesinde eğitim seviyesine sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yine tabloya göre, ortaöğretim ve lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanların etnosentrik tüketim eğilimlerinin orta düzeyde olduğu, diğer eğitim seviyesinde olan taraftarların ise düşük düzeyde etnosentrik tüketim eğilimine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, araştırmaya katılan taraftarların eğitim seviyesi arttıkça etnosentrik tüketim eğilimlerinin de göreceli olarak düştüğü gözlemlenmiştir.

**Tablo 7. Çalışmaya Katılan Taraftarların Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Varyans Analizi**

Ölçek	Aylık Gelir	N	%	Ort	s.s.	F	p
Sporda Tüketici Etnosentrizmi	<sup>a</sup> 2800 TL ve altı	193	45,0	2,35	1,00	3,828	0,010* d<a,b
	<sup>b</sup> 2801-3500 TL	52	12,1	2,46	1,00		
	<sup>c</sup> 3501-5000 TL	70	16,3	2,07	0,88		
	<sup>d</sup> 5001 TL ve üzeri	114	26,6	2,03	0,93		

\*= $p < 0,05$ 

Tablo 7'ye göre, araştırmaya katılan taraftarların aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre, 2800 TL ve altı gelir durumuna sahip taraftarlar ile 5001 TL ve üzeri gelir durumuna sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yine 2801-3500 TL arasında aylık gelire sahip olanlar ile 5001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgilere ek olarak, araştırmaya katılan taraftarların aylık geliri düşüğe etnosentrik eğilimlerinin de göreceli olarak arttığı gözlenmiştir.

**Tablo 8. Çalışmaya Katılan Taraftarların Spor Ürün Markasının Önemine Yönelik Olan Soruya İlişkin T-Testi Analizi**

Ölçek	Soru	Değişken	N	%	Ort	s.s.	t	p
Sporda Tüketici Etnosentrizmi	Kullanılan spor ürününün markası önemli mi?	Hayır	115	26,8	2,38	1,12	1,700	0,091
		Evet	314	73,2	2,18	0,97		

 $p > 0,05$ 

Tablo 8'e bakıldığında, araştırmaya katılan taraftarların kullandıkları spor ürününün markasının önemi sorusu açısından herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ( $t=1,700$ ;  $p=0,091$ ). Ayrıca Etnosentrik tüketim eğilimi düşük düzey eğilim olarak hesaplanmıştır. Taraftarlar, %73,2 gibi oldukça yüksek bir oranda, kullandıkları spor ürününün markasının önemli olduğu vurgusunu yapmışlardır.

**Tablo 9. Çalışmaya Katılan Taraftarların Spor Ürünü Başkasına Tavsiye Etmeye Yönelik Olan Soruya İlişkin T-Testi Analizi**

Ölçek	Soru	Değişken	N	%	Ort	s.s.	t	p
Sporda Tüketici Etnosentrizmi	Kullanılan spor ürünü başkasına tavsiye eder misiniz?	Hayır	51	11,9	2,33	1,20	0,604	0,548
		Evet	378	88,1	2,22	0,99		

 $p > 0,05$

Tablo 9'a göre, araştırmaya katılan taraftarların kullandıkları spor ürününü başkasına tavsiye etme sorusu açısından herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=0,604$ ;  $p=0,548$ ). Taraftarlar kullandıkları spor ürününü %88,1 gibi oldukça büyük bir oranda başkasına tavsiye etme eğilimi göstermişlerdir.

**Tablo 10. Çalışmaya Katılan Taraftarların Taraftarlık Türü Değişkenine İlişkin Varyans Analizi**

Ölçek	Taraftarlık Türü	N	%	Ort	s.s.	F	p
Sporda Tüketici Etnosentrizmi	<sup>1</sup> Sadık Taraftar	89	20,7	2,35	1,09		
	<sup>2</sup> Fanatik Taraftar	71	16,6	2,49	1,12	4,308	0,014* 2>3
	<sup>3</sup> İzleyici Taraftar	269	62,7	2,13	0,95		

\*= $p<0,05$

Tablo 10'da araştırmaya katılan taraftarların taraftarlık türü değişkeni açısından anlamlı farklılık vardır. Bu anlamlı farklılık, kendilerini fanatik taraftar olarak tanımlayan kişiler ile kendilerini izleyici taraftar olarak tanımlayan kişiler arasındadır. Buna ek olarak, araştırmaya katılan üç taraftar türünün de etnosentrik tüketim eğiliminin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Göreceli olarak fanatik taraftarların etnosentrik tüketim eğilimleri diğer takım taraftarlarına göre yüksektir.

**Tablo 11. Çalışmaya Katılan Taraftarların Tutulan Takım Değişkenine İlişkin Varyans Analizi**

Ölçek	Tutulan Takım	N	%	Ort	s.s.	F	p
Sporda Tüketici Etnosentrizmi	Galatasaray	166	38,3	2,19	0,99		
	Fenerbahçe	135	31,1	2,22	1,06		
	Beşiktaş	67	15,2	2,35	0,97	0,578	0,717
	Trabzonspor	37	8,8	2,48	1,33		
	Sivasspor	24	6,6	2,33	1,07		

$p>0,05$

Tablo 11'e bakıldığında, araştırmaya katılan taraftarların tuttukları takım yönünden herhangi bir anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $F=0,578$ ;  $p=0,717$ ). Tüm taraftarlarının etnosentrik tüketim eğilimleri de düşük düzeydedir. Fakat Trabzonspor taraftarlarının göreceli olarak diğer takım taraftarlarından etnosentrik tüketim eğiliminin yüksek olduğu görülmüştür.

#### 4. TARTIŞMA

Çalışmada spora pasif katılım sunan aynı zamanda spor tüketicisi olan taraftarların, kullandıkları spor ürünlerine yönelik etnosentrik tüketim eğilimlerini ortaya koymak maksadıyla yapılmıştır. Türkiye'de bulunan takım taraftarlarının, taraftarlık

şekillerinin ve etnosentrik eğilimlerinin incelenmesi amaçlanmış, demografik açıdan farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın bulgularına göre, spor taraftarların spor ürünlerine yönelik etnosentrik eğilimleri “2,24” -*düşük düzey etnosentrik tüketici eğilimi*- bulunmuştur. Bu sonuç, Türkiye’de çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalarla farklılık göstermektedir. Türk tüketiciler üzerinde yapılmış farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda tüketicilerin etnosentrik eğilimleri orta düzey olarak hesaplanmıştır. (Aysuna ve Altuna, 2008; Armağan ve Gürsoy, 2011; Asil ve Kaya, 2013; Tayfun ve Gürlek, 2014; Arı ve Madran, 2011; Uyar ve Dursun, 2015: 363-382; Sürer, 2017; Yurtsızoğlu ve Fişne, 2020: 465-480; Akın vd., 2009;).

Çalışmada cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Erkek ve kadın taraftarların etnosentrik tüketim eğilimleri düşük bulunmuştur. Erkek taraftarların etnosentrik tüketim eğilimleri göreceli olarak kadınlardan daha yüksektir. Türkiye’de bu alanda spor sektöründe yapılmış tek çalışma Yurtsızoğlu ve Fişne (2020), kadın ve erkeklerin spor ürününe yönelik etnosentrik tüketim eğilimlerini orta düzey olarak hesaplamışlardır. Farklı sektörlerde Armağan ve Gürsoy (2011), Cengiz (2011) Uyar ve Dursun (2015: 363-382), Aysuna ve Altuna (2008) tarafından yapılan çalışmalarda ise cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılıkların tespit edildiği görülmüştür. Yine cinsiyet değişkeni açısından yapılan literatür incelemesinde, genellikle erkeklerin kadınlardan daha fazla spor ürünleri tüketme eğiliminde oldukları görülmüştür (Lamb vd., 1992; Gouguet, 1998; Ohl, 1991; Taks vd., 1995). Yapılan bu literatür araştırmasında cinsiyet değişkeninde olan farklılıkların kaynağını etnosentrik tüketim eğilimi açısından değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü yerli spor ürünlerine yönelik sorular çalışmalarda mevcut değildir. Bu çalışma ile birlikte Türk spor ürünü açısından kadın ve erkek taraftarların etnosentrik tüketim eğilimlerinin düşük oluşunun nedeni, hem Türkiye’de yerli spor markalarından ziyade yabancı kökenli spor ürünlerinin kullanılması hem de uluslararası pazarda çok fazla yerli spor ürünün markasının bulunmaması bir etken olabilir.

Çalışmanın demografik değişkenlerinde eğitim durumu yönünden anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde çalışma ile benzerlik ve farklılık gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Yurtsızoğlu ve Fişne (2020: 465-480) eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edemezken, bu çalışmada eğitim düzeyi değişkeninde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca eğitim düzeyi düştükçe etnosentrik eğilimin arttığı gözlemlenmiştir. Yine Armağan ve Gürsoy (2011), Cengiz (2011) Uyar ve Dursun (2015: 363-382), Aysuna ve Altuna (2008) eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit etmişlerdir.

Araştırmaya katılan taraftarların kullanılan spor ürününün markasının önemi ve kullanılan spor ürününe tavsiye soruları açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak, taraftarların verdikleri yanıtlara bakıldığında “Kullanılan spor ürününün markası önemli mi?” sorusuna yanıt olarak %73,2’si “evet” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yine bu taraftarlar “Kullanılan spor ürününe başkasına tavsiye eder misiniz?” sorusuna ise %88,1’inin “evet” şeklinde cevap verdiği görülmüştür.

Öte yandan yapılan değerlendirmede ise “evet” olarak cevap veren taraftarların Türk spor ürünlerine yönelik gösterdiği tüketim eğiliminin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan taraftarların her iki soruya da yüksek oranda “evet” yanıtı vermelerinin nedeni, Türk spor ürünlerinin yerine yabancı ve bilindik spor ürünlerini (Nike, Adidas, Puma, Columbia vb.) tercih etmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmaya katılan kendini fanatik taraftar olarak tanımlayan grubun Türk spor ürünlerine yönelik etnosentrik tüketim eğiliminin, diğer grupların (izleyici ve sadık taraftar) tüketim eğilimlerinden daha yüksek olduğu hesaplanmıştır. Ayrıca tutulan takım yönünden anlamlı bir farklılık bulunamamışken, göreceli olarak Trabzonspor taraftarlarının Türk spor ürünlerine yönelik gösterdiği etnosentrik tüketim eğiliminin diğer takım taraftarlarından yüksek olduğu belirlenmiştir.

## SONUÇ

Spor tüketicisi içinde taraftar, oldukça büyük bir kitleyi temsil etmektedir. Hemen hemen her yaş grubundan bireylerin bir futbol taraftarlığı bulunmaktadır. Bu kişiler taraftarlığın düzey ve şiddeti yönünden kendilerini farklı tanımlayıp, takımlarının maçlarını derin bir bağlılıkla izleyici olarak tüketmekte, takımlarının renklerini ve logolarını temsil eden ürünlere çok derin bağlar hissedebilmekte, hatta fanatik ve adanmış bir taraftar takımını yaşamının merkezine koyabilmektedir. Taraftar bu adanmışlık duygusu ile sadece kendi takımının ürünlerini tüketme eğilimi gösterip diğer takım ürünlerini hatta renklerini bile görmezden gelebilmektedir. Bu anlamda taraftarın tüketim davranışı, etnosentrik tüketim eğilimine yakın çağrışımlar yapabilmektedir.

Spor endüstrisi içinde, spor hizmetini seyirci olarak tüketen bireylerin yani taraftarların, spor ürününü tüketme eğilimlerinde, taraftarlık şekli ve düzeyi, desteklenen takım gibi değişkenler açısından farklılıklar olabilir. Bu araştırma, futbol taraftarlarının, spor ürününe yönelik etnosentrik tüketim eğilimlerini belirlemek için yapılmış ve araştırmada Türkiye’de bulunan futbol taraftarlarının, taraftarlık şekillerinin ve etnosentrik eğilimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada taraftarların etnosentrik tüketim eğilimleri düşük hesaplanmıştır. Bazı değişkenler açısından farklılıklar saptanmıştır.

Çalışmada aylık gelir değişkeni yönünden anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Aylık gelir düştükçe etnosentrik eğilimin arttığı belirlenmiştir. Taraftarlık türünde de anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Kendilerini “fanatik” taraftar olarak tanımlayan kişilerin etnosentrik tüketim eğilimleri, kendilerini “sadık” ve “izleyici” taraftar olarak tanımlayan kişilerden daha yüksek bulunmuştur.

Çalışmanın diğer bir değişkeni olan tutulan takım yönünden, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak, Trabzonspor taraftarlarının göreceli olarak etnosentrik eğilim düzeyleri diğer takım taraftarlarından yüksek bulunmuştur.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan taraftarların spor ürünlerine yönelik etnosentrik eğilim düzeylerinin düşük olması, Türkiye’de bulunan spor pazarına özgü bir durum

olabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, sporun yapısında var olan evrensellik ve birleştiricilik ruhu, barışçıl ve ön yargılardan uzak anlayışı, Türkiye’de bulunan spor pazarını etkilemiş olabilir (Yurtsızoğlu ve Fişne, 2020: 465-480). Yurtsızoğlu ve Fişne (2020: 465-480)’ye göre, spor ürünü söz konusu olduğunda, tüketici yerli ya da yabancı ürün ayırımı gözetmek yerine, sevdiği spor branşının, tuttuğu takımın oyuncularının ve takip ettiği sporcunun kullandığı ürünleri talep edebilmekte ve dolayısıyla daha düşük etnosentrik tüketim eğilimi gösterebilmektedir. Bu manada spor endüstrisindeki etnosentrik tüketim eğiliminin, diğer endüstrilerdeki etnosentrik eğilimlerden farklı değerlendirilmesi gerekmektedir (Yurtsızoğlu ve Fişne, 2020: 465-480). Bununla birlikte, ulusal spor ürünleri piyasasının uluslararası spor markalarıyla rekabet edebilme gücü artırılırsa, taraftar ve tüketici, spor ürünü kullanımında yerli ürünü talep etme eğilimi gösterebilir.

## ETHNOCENTRIC CONSUMPTION TENDENCIES OF SPORTS TEAM FANS

### 1. INTRODUCTION

The concept of ethnocentrism was developed by the American sociologist William Graham Sumner. This concept emerged nearly a century after the nationalist effects of the French Revolution were felt. Sumner (2011) defined this concept as finding the norms and value judgments of one's own culture superior when compared to the culture and social life style in which a person lives. On the other hand, it is expressed as a tendency to see one's own culture as having universal accuracy and to evaluate other cultures in this respect (as cited in Asil & Kaya, 2013). A person believes that the culture of the society or nation he lives in is superior to all other cultures. A person who has this belief accepts the group or culture he is in as the center and takes his own culture as a source point when comparing his own culture with other cultures (Asil and Kaya, 2013).

The number of businesses that offer sports products and the number of customers who receive service from these businesses has reached large numbers in economic terms all over the world. The sports industry has become integrated with the economic structure of the changing world and as a result, the sports products market has become a large market. With the advancement of technology, sports products offered anywhere in the world have reached consumers elsewhere very quickly (Yurtsızoğlu and Fişne, 2020: 465-480).

In sports, especially football, the fans approach can have the same connotations as ethnocentric feelings. For example, a fanatical fan may accept the team as the focal point and tend to consume his own team's products, ignoring other team products and even colors. In this sense, the consumption behavior of the supporters may resemble the ethnocentric consumption tendency.

In the sports industry, there may be differences in the consumption habits of sports products and services, depending on the team they support and the way they support the sports service, namely the fans, who consume the sports service as spectators. This

research was carried out to determine the ethnocentric consumption tendencies of football fans towards sports products and it was aimed to examine the fandom patterns and ethnocentric tendencies of football fans in Turkey. It is thought that the findings and results of the study will contribute to the sports industry and give football clubs an idea about consumer trends. The study is also important in that it is a rare study in the field of Turkish sports industry.

## 2. METHODS

Since it was not possible for the society to reach him, the sampling method was preferred easily. “Consumer Ethnocentrism Scale in Sports” is used in the 5-point Likert type used by Yurtsizoğlu and Fişne (2020: 465-480), which is a survey method. While the research is being given, all the elements in the literature are included in the explanations along the demographic characteristics form. However, three different (loyal, fanatic and audience) types of fans attended.

In the analysis of the research, Sivas Cumhuriyet University Campus Licensed IBM SPSS 25 and AMOS 24.0 programs were used. Descriptive statistics of the variables were made in terms of percentage (%), frequency, and mean values. On the other hand, considering the skewness and kurtosis results of the data in order to determine the differences between the variables, it was determined that the values were between -1.5 and +1.5. In the light of this information, since the skewness and kurtosis coefficients are between  $\pm 1.5$  (Tabachnick & Fidell, 2007), the values are considered normal (cited in Çetiner & Acar, 2021: 22). Because of this reference interval, it was seen that the data showed normal distribution and analysis was made with parametric tests (Yule and Kendall, 1949: 204; Mardia, 1970: 528; Fleishman, 1978: 521-532; Luo, 2011). These tests are independent groups t-test and one-way analysis of variance (ANOVA).

As in many studies in the literature, the ethnocentric consumption trend was calculated as used in these studies (Yurtsizoğlu and Fişne, 2020: 465-480; Ezzat, 2020: 72-88; Gökçe, 2019; Özden, 2017; Poyraz, 2017: 163-187; Jobs, 2013: 93-121). The interval equidistant from 1 to 5 scores on a five-point Likert-type scale was determined as the moderate ethnocentric consumption tendency. This range was taken as  $\pm 0.5$  points to the score of 3, which is equidistant from the Likert score of 1 and 5 (intermediate level of ethnocentric consumption tendency between 2.5-3.5). Values below this range are considered low, and values above this range are accepted as high ethnocentric consumption tendency (Yurtsizoğlu and Fişne, 2020: 465-480).

## 3. RESULTS

A significant difference was determined in terms of the educational status variable of the fans participating in the research. Accordingly, a significant difference was found between the fans with high school education and those with undergraduate and graduate education levels. It has been observed that those with secondary and high school education have a moderate ethnocentric consumption tendency, while those

with other education levels have a low level of ethnocentric consumption tendency. In addition, it was observed that as the education level of the fans participating in the research increased, their ethnocentric consumption tendencies decreased relatively.

It was observed that there was a significant difference in terms of the monthly income variable of the fans participating in the research. Accordingly, it has been determined that there is a significant difference between the fans with an income of 2800 TL and below and those with an income of 5001 TL and above. It has also been determined that there is a significant difference between those with a monthly income of 2801-3500 TL and those with a monthly income of 5001 TL and above. In addition to this information, it was determined that as the monthly income of the fans participating in the research decreased, their ethnocentric tendencies also increased relatively.

There is a significant difference in terms of the type of fans variable of the fans participating in the research. This significant difference is between those who define themselves as fanatical fans and those who define themselves as spectators. In addition, it was determined that the ethnocentric consumption tendency of all three types of fans participating in the study was at a low level. Relatively, the ethnocentric consumption tendencies of fanatical fans are higher than those of other team fans.

#### **4. DISCUSSION**

This research was carried out to determine the ethnocentric consumption trends of sports fans, who are sports consumers. It was aimed to examine the fan styles and ethnocentric tendencies of the team fans in Turkey, and the demographic differences were tried to be revealed.

According to the findings of the study, ethnocentric tendencies of sports fans towards sports products were found to be “2.24”- low level ethnocentric consumer tendency. This result differs from studies conducted in various sectors in Turkey. Studies conducted in different sectors have shown that Turkish consumers have a moderate ethnocentric tendency (Aysuna and Altuna, 2008; Akın et al., 2009; Arı and Madran, 2011; Armağan and Gürsoy, 2011; Asil and Kaya, 2013; Tayfun and Gürlek, 2014; Uyar and Dursun, 2015: 363-382; Sürer, 2017; Yurtsızoğlu and Fişne, 2020: 465-480).

No significant difference was found in terms of the demographic variables of the study (gender, the importance of the sports product used and the recommendation for the sports product used). On the other hand, it was seen that there were significant differences in terms of education level, type of supporter and the team supported. When the literature is examined, there are studies that show similarities and differences with the study. While Yurtsızoğlu and Fişne (2020: 465-480) could not detect a significant difference in terms of the education level variable, it was observed that there was a significant difference in the education level variable in this study. In this study, it was observed that the ethnocentric tendency increased as the education level decreased. Again, Aysuna and Altuna (2008), Armağan and Gürsoy (2011),



Cengiz (2011) Uyar and Dursun (2015: 363-382) found a significant difference in terms of gender variable.

## CONCLUSION

Fans represent a very large mass among the sports consumer. Individuals from almost every age group have a football fan. These people define themselves differently in terms of the level and severity of fandom, consume their team's matches as spectators with a deep commitment, feel very deep ties to products that represent their team's colors and logos, and even put a fanatical and dedicated fan team at the center of their lives. With this sense of devotion, fans tend to consume only their team's products and ignore other team products and even their colors. In this sense, the consumption behavior of the supporters can make connotations close to the ethnocentric consumption tendency.

As a result, the low level of ethnocentric tendencies of the fans participating in the research towards sports products may be a situation specific to the sports market in Turkey. From this point of view, the universality and unifying spirit in the structure of sports, its peaceful and prejudice-free understanding may have affected the sports market in Turkey (Yurtsizoğlu and Fişne, 2020: 465-480). According to Yurtsizoğlu and Fişne (2020: 465-480), when it comes to sports products, consumers can demand the products used by their favorite sports branch, the players of the team they support, and the athlete they follow, instead of discriminating against domestic or foreign products, and thus may show a less ethnocentric tendency. In this sense, the ethnocentric consumption trend in the sports industry should be evaluated differently from the ethnocentric trends in other industries (Yurtsizoğlu and Fişne 2020: 465-480). However, if the competitiveness of the national sports products market with international sports brands is increased, fans and consumers may tend to demand domestic products in the use of sports products.

## KAYNAKÇA

- Acet, M. (2001). *Futbol Seyircisini Fanatik ve Saldırgan Olmaya Yönelten Sosyal Faktörler*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akın, M., Çicek R., Gürbüz, E. & İnal, E. (2009). Tüketici Etnosentrizmi ve Davranış Niyetleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesinde CETSCALE Ölçeği, *Ege Akademik Bakış*. 9(2), 489-512.
- Akşar, T. (2005). *Endüstriyel Futbol*, Literatür Yayınları, 1.Baskı, İstanbul. 3, 9, 299.
- Akşar, T. (2011). Süper Lig'de Futbol İzlemek Ateş Pahası, *Hürriyet gazetesi*, E.T: 02.05.2022. Erişim Linki: <https://www.hurriyet.com.tr/super-lig-de-futbol-izlemek-ates-pahasi-18701366>
- Appelbaum, R.P. & Chambliss, W.J. (1997). *Sociology*, Harper Collins College Publishers, New York, s.76.

- Arı, E.S. & Madran, C. (2011). Satın Alma Kararlarında Tüketici Etnosentrizmi ve Menşe Ülke Etkisinin Rolü. *Öneri*, 9(35), 15-33.
- Armağan, A.E. & Gürsoy, Ö. (2011). Satın Alma Kararlarında Tüketici Etnosentrizmi ve Menşe Ülke Etkisinin CETSCALE Ölçeği ile Değerlendirilmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 67-77.
- Asil, H. & Kaya, İ. (2013). Türk Tüketicilerin Etnosentrik Eğilimlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(1).
- Aysuna, C. & Altuna, O.K. (2008). Türkiye ve KKTC Tüketicilerinin Demografik Özellikler Açısından Etnosentrizm Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Karşılaştırma. *Öneri Dergisi*, 8(29), 147-157.
- Baş, M. (2008). *Futbolda Taraftar ve Takım Özdeşleşmesi (Trabzonspor Örneği)*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Cengiz, G. (2011). *Tüketici Etnosentrizmi ve Ülke İmajı Üzerine Kültürler Arası Bir Çalışma: Türkiye ve Yunanistan Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Chiu, W., Bae, J. S. & Won, D. (2015). *The Influence of Sports Fan Ethnocentrism on Major League Baseball Game Viewing Behavior: A Cross-Cultural Study Of Korea and Taiwan*. Emerging Trends and Innovation in Sports Marketing And Management in Asia (pp. 114-129). IGI Global.
- Cialdini, R.B., Borden, R.J., Thorne, A., Walker, M.R., Freeman, S. & Sloan, L. R. (1976). Basking in Reflected Glory: Three (football) Field Studies. *Journal of personality and social psychology*, 34(3), 366-375.
- Çelik, M. (2019). *Futbol Takımı Taraftarlarının Satın Alma Davranışları Üzerine Bir Araştırma (Göztepe Spor Kulübü Örneği)*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Çetiner, M. & Acar, C.S. (2021). Practices of Banks for Credits to be Granted to SMEs. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-33.
- Derbaix, C., Alain, D. & Olivier, C. (2002). *Colors and Scarves: The Symbolic Consumption of Material Possessions by Soccer Fans*, in Susan, M. Broniarczyk and Kent N. (ed), *Advances in Consumer Research*, 29, 511- 518.
- Emekdaş, E.I. (2011). *Müşteri Sadakati Sağlanmasında Taraftarlık Olgusu- Hızlı Tüketim Malları Sektörü*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Ezzat, A. (2020). Farklı Kültürlerin Etnosentrik Tüketim Davranışlarına Yansıması: Türkiye ve Irak'ta Öğrenim Gören Üniversite Öğrencileri Arasında Bir Araştırma. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 72-88.
- Fanatik (2021). Twentify Taraftarlık Araştırması! <https://www.fanatik.com.tr/twentify-taraftarlik-arastirmasi-en-cok-taraftar-galatasarayda-2239349> E.T.: 01.03.2022
- Fleishman, A.I. (1978). A Method for Simulating Non-Normal Distributions. *Psychometrika*, 43(4), 521- 532.

- Gouguet, J.J. (1998). *Observatoire Économique du Sport (Economic Observatory of Sport)*. Limousin: Centre de Droit et d'Économie du Sport.
- Gökçe, A. (2019). *Tüketici Etnosentrizmi ve Döviz Yatırım Tercihleri*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Green, B.C. (2001). Leveraging Subculture and Identity to Promote Sport Events. *Sport Management Review* 4 (1): 1-19.
- Hu, A.W.L. & Bedford, O. (2012). Development and Validation of the Sports Fan Ethnocentrism Scale. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(2), 215-225.
- İşler, B.D. (2013). Tüketici Etnosentrizmi ve Menşé Ülke Etkisi Ekseninde Satın Alma Kararlarındaki Rolü: CETSCALE Ölçeği ile Bir Uygulama, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(1), 93-121.
- James, J.D., Kolbe R.H. & Galen T. Trail. (2002) Psychological Connection to a New Sport Team: building or Maintaining the Consumer Base? *Sport Marketing Quarterly* 11 (4): 215–22.
- Kayaoğlu, A.G. (2000). *Futbol Fanatizmi, Sosyal Kimlik ve Şiddet: Bir Futbol Takım Taraftarlarıyla Yapılan Çalışma*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Lamb, L.L., Asturias, L.P., Roberts, K. & Brodie, D.A. (1992). Sports Participation-How Much Does It Cost? *Leisure Studies*, 11, 19-29.
- Lantz, G. & Loeb, S. (1996). Country of Origin and Ethnocentrism: An Analysis of Canadian and American Preferences Using Social Identity Theory. *Advances in Consumer Research*, 23, 374-378.
- Luo, H. (2011). *Generation of Non-normal Data: A Study of Fleishman's Power Method: Department of Statistics*, Uppsala University.
- Mardia, K.V. (1970). Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.
- Mulin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (2000). *Sport Marketing*, Human Kinetics, Çeviri TFF FGM Futbol Eğitim Kurulu 2009.
- Ohl, F. (1991). *Pratiques Économiques, Pratiques Sociales. Etude de la Genèse Sociale Du Coût Financier Des Sports (Economic Practice, Social Practice. Study of The Social Origin of The Financial Cost of Sports)*. Unpublished doctoral dissertation, Université des Sciences Humaines.
- Or, E. (2009). *Taraftar Memnuniyeti*, İstanbul: TFF-FGM Futbol Eğitim Yayınları.
- Özden, A.T. (2017). *Etnosentrik Eğilimin Tüketicilerin Satın Alma Davranışına Etkisi: Dođu Anadolu ve Karadeniz Bölgeleri Üzerine Karşılaştırılmalı Analiz*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Poyraz, Ö.O. (2017). Etnosentrik Eğilimlerin Tüketici Davranışları Üzerine Etkisi: Azerbaycan ve Türkiye Karşılaştırması. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*. 9(2), 163-187.

- Pyun, D.Y., Kwon H.H. & Chul Won Lee. (2011). The Influences of Perceived Brand Quality and Ethnocentrism on Consumption Patterns of a Global Sports Brand: The Case of Korean College Students. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 13 (1): 23-37.
- Rocha, C. M. & Fink, J.S. (2015). Patriotism, National Athletes and Intention to Purchase International Sports Products. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 16 (2): 138–152.
- Shankarmahesh, M. N. (2006). Consumer Ethnocentrism: An Integrative Review of Its Antecedents and Consequences. *International Marketing Review*, 23 (2), 146-172.
- Shimp, T.A. & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of The Cetscale. *Journal of Marketing Research*. 24(8), 280-289.
- Shin, J. (1993). *Antecedents and Moderators of Consumer Ethnocentrism, and the Effect of Source Country Characteristics on Consumers' Attitudes Toward Purchasing Imported Product Categories*, Doktora Tezi, College of Business Administration, University of South Carolina.
- Soygüden, A. (2014). *Profesyonel Futbol Takımı Taraftarlarının Stadyuma Katılımını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Samsun.
- Soygüden, A. (2016). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynaklarının İncelenmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 21-35.
- Sumner, W.G. (2011). *Folkways-A Study Of The Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores and Morals*. Read Books Ltd.
- Sürer, S. (2017). *Tüketici Etnosentrizmi ve Menşe Ülke Etkisinin Tüketicilerin Yerli Marka Otomobil Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Experimental Designs Using ANOVA* (p. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.
- Taks, M., Renson, R. & Vanreusel, B. (1999). Consumer Expenses in Sport: A Marketing Tool For Sports. *European Journal for Sport Management*, 6(1), 4-18.
- Tayfun, A. & Gürlek, M. (2014). Tüketici Etnosantrizminin Yerli Turistik Ürün Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 2(2), 34-45.
- TDK, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5cb988e8e156c7.87338291](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5cb988e8e156c7.87338291), Erişim tarihi:15.06.2021
- Toklucu, M. (2001). *Taraftarın Senle...*, İstanbul: İletişim yayınları.

- Tuncer, M.A. & Gökşen, H. (2016). İçecek Sektöründe Tüketici Etnosentrizmi: Türkiye-Hollanda Karşılaştırmalı Uygulaması. *International Review of Economics and Management*. 4(1), 67-95.
- Uyar, K. & Dursun, Y. (2015). Farklı Ürün Kategorilerinde Yabancı Markalama ve Tüketici Etnosentrizmi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 363-382.
- Wang, C.L. & Chen, Z.X. (2004). Consumer Ethnocentrism and Willingness to Buy Domestic Products in A Developing Country Setting: Testing Moderating Effects. *Journal of Consumer Marketing* 21(6) 391-400.
- Yu, J.H. & Albaum, G. (2002). Sovereignty Change Influences on Consumer Ethnocentrism and Product Preferences: Hong Kong Revisited One Year Later. *Journal of Business Research*, 55, 891– 899.
- Yule, G.U. & Kendall, M. G. (1949). *An Introduction to The Theory of Statistics*, 13th ed. London: Griffin.
- Yurtsızoğlu, Z. & Fişne, M. (2020). Sporda Tüketici Etnosentrizmi: Ölçek Uyarlama ve Bir Araştırma. *Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 14(3), 465-480.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavramsal Örgü / Idea or Notion	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Zühal YURTSIZOĞLU, Oğuzhan GÜL
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntem ve araştırma desenini tasarlamak / <i>To design the method and research design.</i>	Zühal YURTSIZOĞLU, Oğuzhan GÜL
Literatür Tarama / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Zühal YURTSIZOĞLU, Oğuzhan GÜL
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlaştırmak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Zühal YURTSIZOĞLU, Oğuzhan GÜL
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Commentary</i>	Elde edilen bulguların değerlendirilmesi / <i>Evaluation of the obtained finding</i>	Zühal YURTSIZOĞLU, Oğuzhan GÜL

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ARACI ROLÜ\***

Fatih DOĞAN<sup>1</sup> & Neslihan DERİN<sup>2</sup>

**Öz**

*Bu çalışmanın amacı, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini saptamak ve bu iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırma hipotezleri, özel bir banka çalışanlarından oluşan 351 kişilik örneklem grubundan anket yöntemiyle toplanan verilerle test edilmiştir. Çalışmanın amacı, “örgüt” bağlamı içerisinde önemli bir konumda olan örgütsel iletişime dayalı sessizlik türlerinin, örgüt içindeki çalışanlarda psikolojik rahatlık ile bağlantılı olarak ortaya çıkan sonuçlarını bilimsel yöntemler ile sunmaktır. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile psikolojik rahatlık arasında pozitif yönlü ( $b=0.5972$ ,  $p<0.01$ ), örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ( $b=-0.3283$ ,  $p<0.01$ ) ve örgütsel sessizlik ile psikolojik rahatlık arasında da negatif yönlü ( $b=-0.1524$ ,  $p<0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde analize psikolojik rahatlığın da eklenmesiyle ( $b=-0.2373$ ,  $p<0.01$ ) bir azalma gözlemlendiğinden, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın, kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre kurum içerisinde iletişimin güçlendirilmesiyle psikolojik rahatlığın artacağı ve çalışanların verimliliğini düşüren sessiz kalma eğilimlerinin azalacağı söylenebilir. Böylelikle çalışanlar tarafından geri bildirimler artacak, bireysel / örgütsel / sistemsel gelişimine katkı sunacak fikir ve önerilerini rahatlıkla dile getirebileceklerdir ki bu durum örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayabilecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik, Psikolojik Rahatlık, Psikolojik Güvenlik.

**JEL Kodları:** D23, L20, M54.

**Başvuru:** 01.11.2021 **Kabul:** 20.05.2022

\* Bu çalışma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalında, 2021 yılında tamamlanan, “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü” başlıklı Yüksek Lisans tezinden faydalanılarak üretilmiştir.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, E-posta: fatih.dogan@tcmb.gov.tr, Ankara, Türkiye, ORCID No: 0000-0003-2954-1209

<sup>2</sup> Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü. E-posta: neslihan.derin@inonu.edu.tr, Malatya, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-8832-9393

## THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL COMFORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL SILENCE<sup>31</sup>

### **Abstract**

*The aim of this study is to determine the effect of organizational communication on organizational silence and to determine whether psychological comfort has a mediating role in the relationship between these two variables. The research hypotheses determined for this purpose were tested with the data collected by the survey method from a sample group of 351 people consisting of employees of a private bank. The study is to present the results of the types of silence in organizational communication, which occupy an important position in the context of "organization", in connection with the psychological comfort of the employees in the organization with scientific methods. As a result of the research, it has been seen that there is a positive relationship between organizational communication and psychological comfort ( $b=0.5972$ ,  $p<0.01$ ), a negative relationship between organizational communication and organizational silence ( $b=-0.3283$ ,  $p<0.01$ ), and a negative relationship between organizational silence and psychological comfort ( $b=-0.1524$ ,  $p<0.01$ ). In addition, since there was a decrease in the effect of organizational communication on organizational silence with the addition of psychological comfort to the analysis, it was observed that there was a mediating effect of psychological comfort on the effect of organizational communication on organizational silence. According to this result, it can be said that with the strengthening of communication within the organization, psychological comfort will increase and the tendency to remain silent, which reduces the productivity of the employees, will decrease. In this way, feedback from employees will increase and they will be able to easily express their ideas and suggestions that will contribute to their individual / organizational / systemic development, which contribute to the achievement of the organization's goals.*

**Keywords:** *Organizational communication, Organizational silence, Psychological comfort, Psychological safety..*

**JEL Codes:** *D23, L20, M54.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Çalışma yaşamının gerçekleştirildiği yerler olan örgütleri sağlıklı bir yapıda oluşturan etmenler çeşitlilik gösterir. Bu etmenlerden bir tanesi de örgüt içerisindeki iletişimin düzeyidir. Örgütsel iletişim, genel hatları ile belirli bir amaca yönelik güdülenmiş bireylerin oluşturduğu bir iletişim ağıdır. Örgütsel başarının elde edilebilmesi, iş görenlerin pozitif geri bildirimlerine ve aynı zamanda iş görenlerin deneyimlerini ya da duygu ve düşüncelerini aktarabilecekleri bir çalışma iklimi yaratılmasına bağlı olabilmektedir (Derin, 2017: 64). Böyle bir iklimi oluşturabilmek ve bununla birlikte verimliliği arttırabilmek için yöneticilerin yapısal değişiklikler yaparak (Arslan ve Yener, 2016: 174) etkili bir iletişim ortamı sağlamalıdır.

Sağlıklı bir iletişim ortamı moral düzeyi yüksek çalışanları barındırır. Bu çalışanlar, kısa sürede daha fazla verim sağlayabilecek niteliklere ulaşma gayretini de barındırır (Okay, 2005). Bu gayretlerin içerisinde, yeni düşünce ve fikirler geliştirmek ve bunları dillendirmek olarak nitelendirilen “sesliliği” görebiliriz. Bireylerin konuşarak gerçekleştirdiği iletişim “ses çıkarma” olarak nitelendirilirken; bireyin kasıtlı olarak duygu, düşünce ve fikirlerini dışarı yansıtmaması ise “sessizlik” olarak nitelendirilmektedir (Morrison & Milliken , 2000). Sesin olmama durumu olarak tanımlanan sessizlik; örgütsel iletişimden doğrudan / dolaylı olarak etkilenen bir durumdur. Olumlu bir iletişim ortamı insanları sesliliğe iterken, olumsuz iletişim ortamı sessizliğe itecektir. Çalışanları sessiz kalmaya iten ana etken bireyin hayatta kalma arzusundan gelmektedir. Çoğu zaman iş görenler mevcut konumlarını korumanın ve gelecekte olmak istediği yere ulaşmanın en güvenilir yolu “sürüden ayrılmamak” olarak görmektedir (Barçın, 2012: 4). Sessizlik olay / olgu ve durumlara karşı farklı anlamlara gelebilecek tepki şekillerinde kullanılabilir. Sessizlik, gizli ve değerli bir bilgiyi paylaşmamak, karara uymamak, fikir beyan etmek istememek, sessizliğin huzurlu olduğunu düşünmek, gizli muhalefet olmak ve/veya onay vermek gibi pek çok cevaba karşılık gelebilmektedir.

Sağlıklı bir iletişim ortamı bireylerin psikolojik olarak kendilerini iyi hissettikleri, örgüt içerisinde güvende olarak kendilerini algıladıkları bir durum olan psikolojik rahatlıklarına da katkı sunabilecektir. Bu araştırmada aracı rol olarak kullanılan “psikolojik rahatlık” kavramı, Yener (2015) tarafından çalışanlar arasında psikolojik olarak var olan genel iklim durumu şeklinde tanımlanmış ve psikolojik rahatlığı anlayış ve insiyatif olarak iki alt boyuta indirgemıştır. Psikolojik rahatlık, hızla değişen dünyada çalışanın etkili bir şekilde performans sergilemesini, örgüte katkıda bulunmasını, öğrenmesini ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır (Frazier vd.,2017: 114). Bununla birlikte Schein ve Bennis (1965: 45), psikolojik rahatlığın algılanan tehditleri azalttığını, değişimin önündeki engelleri kaldırdığını ve geçici denemeleri cesaretlendiren ve misilleme, feragat veya suçluluk olmaksızın başarısızlığı tolere eden bir bağlam yarattığını ileri sürmektedirler. Böyle bir bağlam çalışanları sessiz kalmamaya iterken, kişiler psikolojik olarak rahat olmadıklarında ise sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.



İş görenler kimi zaman konuşmayı, kimi zaman da sessiz kalmayı tercih etmektedir. Fakat sessiz kalmayı neden tercih ettikleri, nasıl sessiz kaldıkları ve çoğunlukla hangi durumlarda sessiz kalmaya eğilim gösterdikleri, öneri veya problemleri konuşma ya da sessiz kalmayı tercih etme sebepleri gibi sessizliğin altında yatan sebepleri açıklığa kavuşturmak gereklidir. Bu gereklilik doğrultusunda örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık davranışlarının örgütsel sessizliği nasıl etkilediği merak konusudur. Bu çalışma örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik ilişkisini değerlendirmekte aynı zamanda bu ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolünü incelemektedir. Literatürde örgütsel iletişim ve sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma mevcuttur (Saygılı, 2018) ancak bu iki değişken arasında ilişkide aracı değişken olabilecek olan psikolojik rahatlığın araştırma modeline eklenmesi araştırmanın özgün yanını oluşturmaktadır.

## 1.1. Literatür Taraması

### 1.1.1. Örgütsel İletişim

Basit haliyle bilgi değiş-tokuşu olarak tanımlanan iletişim, bilginin bir kişi/grup veya yer ögelerinden bir diğer öğeye aktarım sürecidir (Bowditch, 1997). İletişimin gerçekleşmesi için gerekli olan mesaj ve amaçtan, gönderici mesajı alır sembollere dönüştürerek kodlar ve bir kanal aracılığıyla alıcıya gönderir. Böylece bilgi veya amaç bireyden başka bir bireye aktarımı sağlanmış olur (Robbins ve Judge, 2015: 343). İletişim sürecinde kaynak, hedef ve mesaj olarak tanımlanan üç ana öğe bulunur. Bunlara ilave olarak kodlama, kod çözüme, algılama ve geri bildirim gibi unsurlar da yardımcı öğe olarak tanımlanabilmektedir (Küçükcaslan, 2014: 15).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda iletişimin alma ve anlama işlevinden yola çıkarak örgütler açısından incelendiği, tasarlandığı ve sürdürülebilir bir araç olarak tanımlandığı görülmektedir. (Cooren vd., 2011; Heide vd., 2005). Geleneksel tanımına bakıldığında örgütsel iletişim bireyler ya da birimler arasında gerçekleşen iletişim yapısı ve süreci olarak tanımlanmaktadır (Redding ve Tompkins, 1988). Brownell ve Lundberg (1993) ise örgütsel iletişimi, bir örgüt içinde farklı rolleri olan çalışanlar ya da sosyal birimler arasında anlamlı bilginin aktarılma süreci olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel iletişimi daha geniş bir çerçevede değerlendiren Goldhaber (1990: 16) yaklaşımlar içerisinde en yaygın üç bakış açısından, ilk olarak, bulunduğu çevre tarafından hem etkilenen hem de etkileyen karmaşık bir sistemde meydana geleceğini, ikinci olarak örgütsel iletişimin, mesaj ve mesajların yönünü, akışını, amacını içereceğini ve son olarak örgütsel iletişimin, çalışanları ve onların tutumları, hisleri, ilişkileri ve yeteneklerini içereceğini belirtmiştir.

Örgütsel iletişim, organizasyonun varlığını sürdürebilmesi açısından kilit rol oynamaktadır. Örgütlerin varoluşları ve hayatta kalabilmeleri, içerde ve dışarda kurdukları ilişkileri belirli bir sistem içerisinde sürdürebilmelerine bağlıdır (Eroğlu, 2019: 246). Bunun yanı sıra örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü organizasyonlar hedef ve amaçlarına ulaşmada daha başarılı olmaktadır.

Örgütsel iletişim “biçimsel iletişim” ve “biçimsel olmayan iletişim” olarak iki türden oluşmaktadır. Biçimsel iletişim, örgüt içi örgütsel kurallar çerçevesinde gerçekleşen, örgütteki bireylerin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arasında gerçekleşen bir iletişim türü olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu vd., 2009). Biçimsel iletişimde dikey yönde, çapraz yönde ve yatay yönde olmak üzere üç yönlü hareket mevcuttur. Biçimsel iletişimin yapısında, her bireyin diğer bireylerden farklı olarak bir rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla üyelerin biçimsel iletişimde aktarılan mesajın elenmeden geçirilmesi eğilimi vardır (Tourish, 2005).

Biçimsel olmayan iletişim türü ise belirli bir kurala bağlı olmayan, örgüt içi veya dışında kendiliğinden gerçekleşen dedikodu, söylenti ya da uydurma bilginin olduğu bir iletişim türüdür (Tutar, 2003, s. 76). Genel olarak kişiler ya da gruplar arası gerçekleşen resmi olmayan bir iletişim türü olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu vd, 2009).

Literatürde örgütsel iletişim kanalları incelendiği zaman daha ağırlıklı olarak *Tablo 1*'de biçimsel iletişim türüne ait kanallar bulunmaktadır (Eroğlu, 2019: 257).

**Tablo 1.** Biçimsel İletişim Kanalları

Yazılı İletişim Kanalları	Sözlü İletişim Kanalları	Görsel İletişim Kanalları
- Mektuplar - E-Mail - Bildiri - Tutanaklar - Notlar	- Yüz yüze konuşmalar - Toplantı - Brifing (Sözlü) - Telefon görüşmeleri - Kurs ve Seminerler	- Radyo-TV - Gazete- Dergi - Billboardlar - Sosyal medya

Örgütsel iletişimi etkileyen faktörler incelendiğinde; kültürlerarası farklılık, geri bildirim, mesaj alıcının motivasyonu, fazla bilgi yüklenilmesi, güvensizlik, fiziksel koşul faktörleri ve statü farkıdır (Çağlar, 2016: 66). Bu unsurlar örgüt içi iletişimi azaltıp arttırabilmektedir. Bu faktörlerden etkilenen örgütsel iletişim ortamı örgütsel sessizlik gibi diğer birçok örgütsel davranışı etkileyebilmektedir. Kore’de yapılmış bir çalışmada, örgüt içi baskın hiyerarşik yapının içindeki amir ve kıdemli rol sahibi kişilerin kendilerinden alt pozisyonlara sahip çalışanlara karşı cezalandırıcı yaklaşımları nedeniyle; çalışanların hata ya da fikirlerini belirtme konusunda isteksiz kaldıklarını ve örgütte sağlıklı bir iletişim ikliminin oluşmasını engellediğini ortaya koymuştur (Yoo ve Oh, 2020).

### 1.1.2. Örgütsel Sessizlik

“*Sessizlik*” bir kavram olarak, davranış hali, davranış bilimciler tarafından birçok araştırmada “*eylemsizlik*” olarak tanımlanmış; bireysel pasif bir davranış olarak değerlendirilirken özünde bu eylemin aktif ve amacı olan aynı zamanda kolektif halde gerçekleşmesi ile örgütsel düzeyde hayata geçen ve hatta zamanla iklim haline dönüşen sinerjik bir davranış olduğu ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken , 2000, s. 708).

Literatüre 2000’li yıllardan sonra giren “*örgütsel sessizlik*” kavramı, kavramsal çerçeve olarak; örgütlerin artan rekabete ve sürekli değişen çevresel etmenlere ayak uydurmak ve verimliliği arttırmak üzere fikir ve bilgilerini paylaşan örgütün amaçlarını ve inançlarını benimsemiş çalışanlara ihtiyaç duyulması ile doğmuştur (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Örgütsel sessizlik kavramının tanımları incelendiğinde öncelikle Morrison ve Milliken’in ortak çalışmalarında (2000), iş görenlerin olası örgütsel sorunlar hakkındaki öneri veya fikirlerini gizledikleri; yönetimden olumsuz geri dönüş alma ya da ciddiye alınmama korkusuyla öneri veya fikirlerini açıklayamadıkları; öneri veya fikirlerini kolektif bir örgüt ruhu ile dile getirmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Aynı kavramı Pinder ve Harlos (2001) ise örgütün işleyişini yönlendirebilme ve değişime katkıda bulunma potansiyeline sahip iş görenlerin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak değerlendirme sonucu sessiz kalmayı tercih etme durumu olarak nitelendirmektedir.

Örgüt çalışanlarının, örgütsel sorunlar hakkındaki fikirlerini ve endişelerini ifade edip etmeme konusunda karar alma noktasına gelindiğinde sessiz kalmayı seçmelerine neden olan faktörler üzerine kapsamlı bir literatür taraması sonucunda örgütsel sessizliğin örgüt, çalışan ve diğer etmenler üçlemesi altında incelendiği görülmüştür. Genel olarak örgütsel sessizliğe yol açan faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel başlıkları altında ele alınmaktadır (Çakıcı, 2008).

Örgütsel sessizliğe neden olan bireysel faktörlerde; çalışanın tecrübesi, kişiliği, demografik ve kültürel bağlılıklarının yanı sıra yaşının, cinsel kimliğinin ve eğitiminin önemli rol oynadığı görülmektedir. Örneğin yapılan bir çalışmada, çalışanın demografik özelliklerinden yaş faktörü ele alındığında ileri yaşta bir çalışanın kendisinden daha genç çalışma arkadaşlarına kıyasla daha uyumlu olduğu ve bu nedenle de sessiz kalmayı tercih etmesinin daha olası olduğu bulunmuştur (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 481).

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesine neden olan yönetsel faktörler ise çalışanların örgüt ile arasına bir duvar ören ve ilişkilerini zedeleyen kalıp yargıları betimlemektedir. Çalışanın işine karşı duyduğu korkular, tecrübe yokluğu/azlığı, izolasyon korkusu ve ilişkilerinin zedeleneceğine dair oluşturduğu sorunsallar örgüt içerisindeki sessizliğini pekiştirmektedir (Çakıcı, 2008: 125).

Bazı örgütlerde çalışanların fikirlerini dile getirmelerinin bilinçli olarak yönetim tarafından engellendiği görülmektedir. Örgüt içi alınmış kararlara rıza gösterilmesi, olumsuz durumu dile getirmenin faydasız olacağı ve konuşulması halinde hoş karşılanmayacağı iklimi yaratılmaktadır. Böyle iklimlerin olduğu çalışma ortamlarında iş gören herhangi bir durum karşısında sessiz kalmayı seçmemeleri halinde olumlu olmayan geri dönüşler alabileceklerine ve seslerini çıkarsalar dahi örgüt için herhangi bir fayda sağlamayacağı ya da herhangi bir şeyi değiştirmeyeceği algısı içine girmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003: s. 1353).

Örgütün içinde bulunduğu çevrede artan rekabet, değişim ve gelişimin zorunluluğu çalışanın yönetime aktif katılımını gerekli kılmaktadır. Örgütsel faktörlerde ise çalışanın terfi edememe, problem yaratan kişi olarak görünme algısı gibi belirli korkulardan dolayı inisiyatif alamayıp sessiz kalmaya eğilim gösterdikleri gözlemlenmiştir (Kahya, 2013: 87). Aynı zamanda çalışanlar, şikâyet eden ya da sorun çıkaran kimseler olarak dışlanma korkusuyla ve mevcut durumlarının zarar göreceği düşüncesiyle fikirlerini açıkça dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396).

Örgütteki sessizliği önlemek için öncelikle sessizliğin temellerine inilerek hangi sessizlik türünün baskın olduğu bilinmeli ve bu bağlam çerçevesinde incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel sessizlik genellikle; “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ve “korumacı sessizlik” kategorileri altında incelenmektedir.

Örgütsel sessizlik türlerinden *kabullenici sessizlik* incelendiğinde, çalışanların çok yönlü konu ve bağlamlara ilişkin önerilerini açıkça söylemeyerek, fikirlerinin gereksiz ve önemsiz olduğu önyargısı ile sessiz kalma hali olarak görülmektedir. Herhangi bir düzeltme ve iyileştirme çabası bulunmayan çalışan için konuşmak yalnızca boş bir girişimdir (Brinsfield, 2009: 41). Örgütsel sessizlik türlerinden bir diğeri olan *korunmacı sessizlik*, Morrison ve Milliken (2000: 1367)’e göre “çalışanın kendini koruma amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerin saklanmasıdır.” Çalışanın özellikle iş ile ilgili sorunları olduğunda, var olan bir korkuya sığınarak kendini güvenli alanda tutmaya çalışmasıdır. Korumacı sessizlik ise örgüt kaynaklı olmayıp kişisel tercihlerden ortaya çıkan (Dyne vd., 2003: 1368) daha çok başkalarının ya da örgütün zarar göreceği düşüncesi ile çalışanın sessiz kalma eğilimidir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Örgütsel sessizlik hem örgütü hem de çalışanları derinden etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt açısından sessizlik; örgüt işleyişinde çeşitli sorunların oluşmasına, örgütte var olan sonuçların alevlenmesine, yeni fikir ve stratejilerin sekteye uğrayarak doğmamasına sebep olabilmektedir. Birey açısından ise; küskünlük, huzursuzluk, küçük düşme, ekip çalışmasından kopma, kendini gerçekleştirme gücünün azalması gibi birçok performans düşürücü etmene yol açmaktadır (Perlow ve Williams, 2003).

### 1.1.3. Psikolojik Rahatlık

Psikolojik rahatlık, çalışanın hiçbir korku, çekinme, aşağılanma, ayıplanma endişesi olmadan içinde bulunduğu organizasyona katkı sağlayıcı öğeler sunmak üzere duygu, düşünce ve tutumlar geliştirmesi olarak görülmektedir (Derin, 2017: 52).

Psikolojik olarak rahat olan çalışanların, bilgi paylaşımına açık, kendini ifade etmeye istekli, fikirler üretmeye pozitif katkı sunan, yenilikleri entegre edebilen, değişmeyi ve gelişmeyi uygulayabilen yaratıcı çalışanlar olduğunu belirtmektedir. Güven, hoşgörü, saygı, duygu ve düşüncenin özgürce ifade edilebileceği alanlarda bireyin psikolojik rahatlık algısı artmaktadır (Kahn, 1990: 695).

Çalışanın psikolojik rahatlık algısında kendine ve örgütüne karşı taşıdığı riskler düşüğe; pozitif ses çıkarma davranışını ortaya çıkaran algı, tutum ve davranışlar arasındaki zincir tamamlanmış olacaktır (Türkoğlu ve Özyılmaz, 2019: 999). Pozitif ses çıkarma davranışı, psikolojik rahatlığı benimseyen ve aktif olarak kullanan bireyler aracılığı ile örgütün sürdürülebilir olmasına, yenilikçi modelleri hayata geçirerek inovasyona katkı sağlamasına, örgütün pozitif yönde güçlü şekilde gelişmesine ve fark yaratmasına katkı sunmaktadır (Türkoğlu ve Özyılmaz, 2019: 1000).

#### 1.1.4. Kavramlar Arasındaki İlişki

İletişim kanallarının gelişmesiyle birlikte örgüt çalışanları ihtiyaç duydukları bilgiye daha rahat ve daha hızlı erişmeye başladıkça sessiz kalmak yerine örgüt içinde daha aktif bir rol alarak örgütün hedeflerine ulaşmasında daha etkin ve verimli olacaktır. Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişki incelendiğinde; Cihan ve Surat (2019) örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasında ilişkiyi incelemek üzere, Kırıkkale ilinde çalışanlarla yaptığı çalışmada; bu iki değişken arasında anlamlı ilişkinin varlığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütlerde çalışma ortamları düzenlendiği takdirde, çalışanlar fikir, öneri ve eleştirilerini rahatlıkla ifade etmeye başlayacak ve sessiz kalma eğilimi göstermeyeceklerini ileri sürmüşlerdir.

Beheshtifar vd. (2012) tarafından örgütün başarısı üzerinde örgütsel sessizliğin etkisinin incelendiği çalışmada, çalışanın işleriyle ilgili konularda fikir ya da kaygılarını dile getirmekten sakındığı sessizlik tutumunun sergilendiği örgütlerde zararın kaçınılmaz olduğunu, çalışanların bir makine dişlisi gibi görüldüğünü, verimliliğin düştüğünü ve zamanla iletişimin azaldığını belirtilmiştir. Bu tutumun kırılmasının kolay olmadığını söylemekle birlikte çalışma grupları oluşturmanın, karar alma durumunda çalışanları dahil etmenin, örgüt içi kuralların yeniden düzenlenmesinin ve iyi bir insan kaynakları yönetimi oluşturmanın bu sessizliği ortadan kaldıracağı ileri sürülmüştür.

Saygılı (2018) tarafından, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlar üzerinde örgütsel iletişim bağımsız değişkeninin, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek için yürütülen çalışmada; örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici ve korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki, korumacı sessizlik arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel iletişimin zayıf olması durumunda çalışanların sessiz kalmaya eğilim gösterecekleri dolayısıyla örgüte katkılarının azalacağı belirtilmiştir.

Çalışanın stres altında olmadan örgütün hedeflerine ulaşması için hesaplı risk alma durumu olan psikolojik rahatlık kavramından bazı araştırmalarda psikolojik güvenlik olarak bahsedilmektedir. Yapılan incelemeler sonrası örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramlarıyla ilişkili herhangi bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte çok sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir.

Derin vd. (2020) tarafından, “vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel destek aracılığıyla hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın düzenleyici rolünü incelemek amacıyla yapılan çalışmada; sağlık kurumu yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarının, hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı fakat zayıf düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, bu ilişkide örgütsel desteğin kısmi aracı rolde yer aldığını” ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışmada “psikolojik rahatlığın” düzenleyici role sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir başka çalışma, (Edmondson,1999) tarafından, takım çalışmasında öğrenme davranışı ve psikolojik rahatlık arasındaki incelemek amacıyla bir imalat sektöründe 51 iş görenle yapılan görüşme sonucunda, psikolojik rahatlık ve çalışma takımının öğrenme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bununla birlikte psikolojik rahatlığın ekip performansı üzerinde aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan araştırmalar sonrasında Baron ve Kenny (1986)’nin aracılık etkisi ve çalışmanın amacına uygun olarak aşağıda gösterilen hipotez ve model oluşturulmuştur.

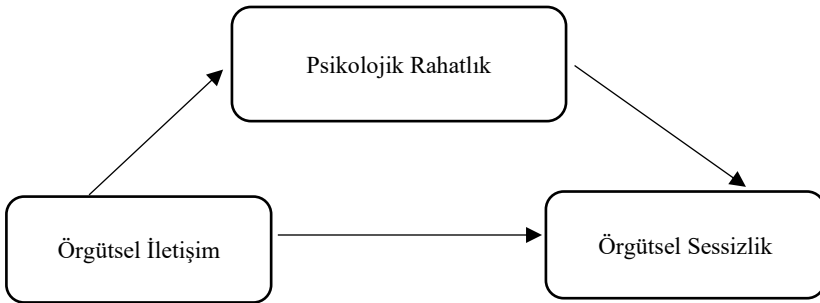
***H<sub>1</sub> : Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif bir etkisi vardır.***

***H<sub>2</sub> : Psikolojik rahatlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi vardır.***

***H<sub>3</sub> : Örgütsel iletişimin psikolojik rahatlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi vardır.***

***H<sub>4</sub> : Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü vardır.***

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Bu araştırmanın amacı; örgütsel iletişimin, psikolojik rahatlık ve örgütsel sessizliğe etkisini incelemek ve örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolünün olup olmadığını saptamaktır.

## 2. YÖNTEM

Araştırma olarak nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya veri toplamada kullanılan anketler Covid-19 kaynaklı pandemiden dolayı katılımcıların bir kısmına elden ulaştırılmış, katılımcıların bir kısmına ise “Google Formlar” aracılığı ile e-posta adreslerine postalanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi için “IBM SPSS Statistics 25” istatistiksel veri analizi programı kullanılmıştır.

### 2.1. Örneklem

Araştırmanın evreni olan, merkezi Ankara’da ve yurtdışında temsilcilikleri ile yurtiçinde şubeleri bulunan özel bir bankanın 3501 çalışanı arasından basit örnekleme formülünden faydalanılarak %95 güven aralığı ve %10 hata payı ile kolayda örnekleme yapılarak 351 kişi çalışandan oluşturulmuştur.

Katılımcıların %51,6’sı erkek (n=181), %48,4 ü kadındır (n=170). Araştırmaya katılanlar eğitim seviyesine göre incelendiğinde %9,1’inin (n=32 kişi) lise mezunu, %17,4’ünün (n=61 kişi) ön lisans mezunu, %58,1’inin (n=204 kişi) lisans mezunu ve %15,4’ünün (n=54 kişi) ise lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların medeni durumları, %37 (n=130 kişi) bekâr ve %63 (n=221 kişi) ise evlidir. Katılımcıların yaş aralıkları, 24 yaş ve altı %4 (n=14 kişi), %49,3’ü (n=173 kişi) 25 ve 35 yaş arasında, %40,5’i (n=142 kişi) 36 ve 45 yaş arasında ve %6,3’ü (n=22 kişi) ise 56 yaş ve üstündedir.

### 2.2. Ölçüm Araçları

Anket formu 1- Kişisel Bilgiler, 2- Örgütsel İletişim, 3- Örgütsel Sessizlik ve 4- Psikolojik Rahatlık olmak üzere toplam 4 bölüm, 47 soru ve 5’li likert skalası ile oluşturulmuştur.

Örgütsel İletişim ölçeği: Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen, Varona’nın (1996) “bölümler arası iletişim” boyutu ilave edilerek son hali verilen ve Kayasandık (2019) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ölçek toplam 20 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Van Dyne, Ang ve Botero (2003, s. 1366) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması ise (Taşkıran, 2010) & (Kulualp, 2015) tarafından yapılmış olup toplam 15 sorudan oluşmaktadır.

Psikolojik Rahatlık Ölçeği.: Blowey ile Edmondson (2010) tarafından oluşturulmuş ve Türkçeye uyarlaması Yener (2015) tarafından yapılmıştır. Ölçek yedi sorudan oluşmaktadır.

### 2.3. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliliği

Yapılan araştırma için faydalanılan ölçeklere ait “yapı geçerliliği” ve “doğrulamalı faktör analizi” incelenerek güvenilirliğinin ölçülmesinde Alfa Değeri (Cronbach’s Alpha) baz alınmıştır. Ulaşılan bulgular (Tablo 2) de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Tablosu

Ölçek	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	AGFI	CFI	NFI	Cronbach $\alpha$
Örgütsel İletişim	4,653	,064	,884	,964	,915	,933
Örgütsel Sessizlik	3,219	,042	,873	,956	,932	,844
Psikolojik Rahatlık	4,284	,078	,854	,951	,904	,922

Tablo 2 incelendiğinde, doğrulayıcı faktör analizi değerleri ölçeklerin kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu görülmektedir (J.P Stevens, 2012) Bu değerler, mevcut araştırma kapsamında örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik, psikolojik rahatlık ölçeklerinin faktör yapıları olarak doğru olduğu sonucuna varılmaktadır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Korelasyon Analizi

Araştırmada ilk olarak veri setinin değerleri incelenmiş, her bir ölçüğün çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çalışma kapsamında örgütsel iletişim ölçüğüne ait çarpıklık değeri -0,290 basıklık değeri 0,177 çıkmıştır. Örgütsel sessizlik ölçüğüne ait çarpıklık değeri -0,412, basıklık değeri 0,076 olduğu ve psikolojik rahatlık ölçüğüne ait değerler ise çarpıklık değeri -0,335 basıklık değeri 1,146 olduğu görülmüştür. İstatistiksel olarak normal dağılımın olması verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  sınırları içinde 0'a yakın olması durumunda gerçekleştirildiği değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 3.** Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Korelasyon Tablosu

Ölçek	Ortalama Katılım Düzeyi ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma	1	2	3
Örgütsel İletişim	3,34	0,68	1		
Örgütsel Sessizlik	3,85	0,58	- 0,261	1	
Psikolojik Rahatlık	3,39	0,71	0,408	- 0,254	1

Araştırmaya katılanların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçekleri standart sapma değerleri ve ortalama katılma düzeyleri yönünden incelendiğinde; çalışanların en yüksek düzeyde katılımları, örgütsel sessizlik ölçüğüne ( $\bar{x}$ :3,85) “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. “Örgütsel İletişim” ( $\bar{x}$ :3,34) ve “Psikolojik Rahatlık” ( $\bar{x}$ :3,39) ölçeklerine ise “kararsızım” düzeyinde olmuştur.

Örgütsel iletişim düzeyleri ile örgütsel sessizlikleri ve psikolojik rahatlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizine bakıldığında; iş görenlerin örgütsel iletişim algıları ve örgütsel sessizlik algıları arasında ( $r$ :-0,261;  $p$ <0,01) ve örgütsel sessizlik algıları ile psikolojik rahatlık algıları arasında ( $r$ :-0,254;  $p$ <0,01) negatif

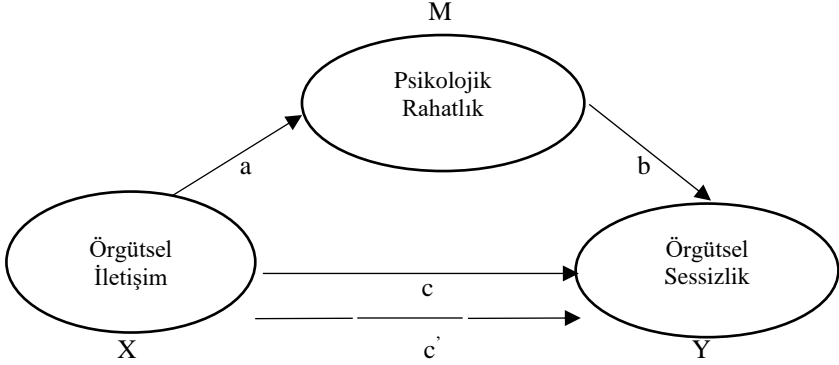


yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki mevcuttur. Bununla birlikte çalışanların örgütsel iletişim algıları ile psikolojik rahatlık algıları arasında pozitif yönlü, orta kuvvetin altında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r:0,408$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre çalışanlar arasında örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır.

### 3.2. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide, Psikolojik Rahatlığın Aracılık Etkisi

Oluşturulan model ve regresyon analizi incelendiğinde, örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlığın örgütsel sessizliğin üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Burada da örgütsel iletişim bağımsız değişkeninin örgütsel sessizliğin üzerindeki etkisinde, psikolojik rahatlığın aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

**Şekil 2:** Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Rahatlığın Aracı Etkisi Modeli



Kullanılan model kapsamında, bağımsız değişken olan Örgütsel İletişim (X), aracı değişken olan Psikolojik Rahatlık (M) ve Örgütsel Sessizlik ise bağımlı değişken (Y) olarak modele dahil edilmiştir. Örgütsel İletişimin (X) psikolojik rahatlığa (M) etkisi “a” yolu ile; psikolojik rahatlığın (M) örgütsel sessizliğe (Y) etkisi “b” yolu ile; örgütsel iletişimin (X) örgütsel sessizlik (Y) üzerinde doğrudan etkisi “c” yoluyla ve örgütsel iletişimin (X) örgütsel sessizlik (Y) üzerinde toplam etkisi ise “c’” yoluyla gösterilmiştir.

Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde etkisinde, psikolojik rahatlığın aracı etkisini ölçmek için kullanılan model “SPSS PROCESS” test edilmiştir. Başlangıçta örgütsel iletişim bağımsız değişkeninin, aracı değişken olan psikolojik rahatlık üzerinde etki olup olmadığı “a yolu” analiz edilmiştir (Tablo 4).

**Tablo 4.** Örgütsel İletişimin Psikolojik Rahatlık Üzerindeki Etkisi

Model							
Y (bağımlı)	Örgütsel Sessizlik						
X (bağımsız)	Örgütsel İletişim						
M (aracı)	Psikolojik Rahatlık						
Örnekleme Büyüklüğü	351						
<b>a yolu</b> Bağımlı Değişken	Psikolojik Rahatlık						
Model Özeti							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.4080	.1664	.8338	69.6817	1.0000	349.0000	.0000	
Model							
		Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		1.0809	.2444	4.4224	.0000	.6002	1.5617
Örgütsel İletişim		.5972	.0715	8.3476	.0000	.4565	.7379

Analiz sonucunda, Örgütsel iletişim psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $b=0.5972$ ,  $p<0.01$ ). Aynı zamanda modelin anlamlılığı da Confidential Interval (Güven Aralığı) değerinde 0 bulunmamasıyla ispatlanmıştır ( $LLCI-ULCI=0.4565-0.7379$ ). Bu bağlamda öncelikle örgütsel iletişimin aracı değişken psikolojik rahatlık üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel iletişimin psikolojik rahatlıktaki değişimin yaklaşık %16'sını açıklamaktadır ( $R=0,4080$ ;  $R^2=0.1664$ ).

İkinci olarak örgütsel iletişim (bağımsız değişken) ile psikolojik rahatlık (aracı değişken) birlikte örgütsel sessizlik (bağımlı değişken) üzerinde etkisinin olup olmadığını ölçen “**b yolu**” ve “**c’ yolu**” birlikte incelenmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Örgütsel İletişim ve Psikolojik Rahatlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken (b ve c’ yolu)		Örgütsel Sessizlik					
Model Özeti							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.3073	.0944	.6701	18.1435	2.0000	348.0000	.0000	
Model							
		Katsayılar	Se	T	p	LLCI	ULCI
Sabit		4.7336	.2252	21.0210	.0000	4.2907	5.1765
Örgütsel İletişim		-.2373	.0703	-3.3783	.0008	-.3755	-.1024
Psikolojik Rahatlık		-.1524	.0480	-3.1752	.0016	-.2468	-.0580

Analiz sonucunda, örgütsel iletişimin ( $b=-0.2373$ ;  $p<0.01$ ) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde ve psikolojik rahatlığın da ( $b=-0.1524$ ,  $p<0.01$ ) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsız değişken örgütsel iletişim ve aracı değişken psikolojik rahatlık, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir. Ayrıca örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık, örgütsel sessizlikteki değişimin yaklaşık %9,44'ünü açıklamaktadır ( $R=0,3073$ ;  $R^2=0.0944$ ).

Üçüncü olarak Örgütsel iletişimin (bağımsız değişken) psikolojik rahatlık (aracı değişken) olmadan, örgütsel sessizlik üzerinde etkiye sahip olup olmadığını ölçen “c yolu” analiz edilmiştir. (Tablo 6)

**Tablo 6. Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi**

Bağımlı Değişken (c yolu)		Örgütsel Sessizlik					
Model Özeti							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.2611	.0682	.6876	25.5402	1.0000	349.0000	.0000	
Model							
Sabit		Katsayılar	Se	t	p	LLCI	ULCI
		4.5689	.2220	20.5842	.0000	4.1323	5.0054
<b>Örgütsel İletişim</b>		-.3283	.0650	-5.0537	.0000	-.4561	-.2006

Analiz sonucunda, örgütsel iletişimin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve negatif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır ( $b=-0.3283$ ,  $p<0.01$ ). Aynı zamanda modelin anlamlılığı da Confidential Interval (Güven Aralığı) değerinde 0 bulunmamasıyla ispatlanmıştır (LLCI-ULCI=-0.4561--0.2006). Sonuca bakarak bağımsız değişken olan örgütsel iletişim, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel iletişim, örgütsel sessizlikteki değişimin yaklaşık %6,8'ini açıklamaktadır ( $R=0,2611$  ;  $R^2=0.0682$ ).

Analiz sonuçlarına genel olarak bakıldığında, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisinde birinci koşul olarak gösterdiği bağımsız değişkenin (örgütsel iletişim), aracı değişken (psikolojik rahatlık) üzerindeki etkisi, ikinci koşul olarak bağımsız değişken (örgütsel iletişim) ve aracı değişkenin (psikolojik rahatlık) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerindeki etkisinin ve üçüncü adım olarak bağımsız değişkenin (örgütsel iletişim) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerindeki etkisinin anlamlılığının doğrulandığı görülmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Aynı zamanda örgütsel iletişimin tek olarak örgütsel sessizlik üzerinde yarattığı etkinin ( $b=-0.3283$ ,  $p<0.01$ ) (Tablo 6), modele psikolojik rahatlığın dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $b=-0.2373$   $p<0.01$ ) (Tablo 5). İlgili değerlerin anlamlılığında bir bozulma olmadığı, sadece etki değerlerinde bir azalma görüldüğü için burada örgütsel

iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığa ait aracılık etkisinin kısmi olduğu görülmüştür (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Analiz sonucunda aracı değişkenin etkisini test etmek için Sobel testi uygulanarak elde edilen verinin istatistiksel olarak anlamlılığı incelenmiştir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Örgütsel İletişim ve Psikolojik Rahatlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Ölçen Sobel Testi

Etki	se	Z	p
-.0910	.0428	4.1467	.0000

Sobel testi sonuçlarına bakıldığında, Z katsayısının 1.96 üzerinde çıkması ( $Z=4,1467$ ) ve testin anlamlı olması ( $p:.000<0.01$ ) nedeniyle psikolojik rahatlığın aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 4. TARTIŞMA

Konuyla ilgili, Saygılı (2018) ve Cihan, Surat(2019)'ın farklı sektörlerde örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi irdeledikleri çalışmaların bulguları bizim çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Edmondson,(1999) tarafından, takım çalışmasında öğrenme davranışı ve psikolojik rahatlık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma, psikolojik rahatlık ve çalışma takımının öğrenme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bununla birlikte psikolojik rahatlığın ekip performansı üzerinde aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bir ekibin performansı büyük düzeyde aralarındaki iletişime bağlıdır. Dolayısıyla Edmondson çalışmasının sonuçları da bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Bu araştırma, belirlenen bir örneklem dahilinde çeşitli sınırlılıklar ile hayata geçirilmiş ve sadece bu bağlam çerçevesinde yorumlanabilen özgün veriler sunmaktadır. Bu araştırma sonrasında tasarlanacak olan araştırmaların farklı sektörlerde, farklı örneklem gruplarına uygulanması ile araştırma temelinde baz alınarak kurgulanan üç temel kavrama (psikolojik rahatlık, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik) ilişkin bakış açısını ve literatür kaynağını zenginleştirecektir.

#### SONUÇ

Bu çalışma ile, çalışan için işyerindeki örgütsel iletişim ve örgütsel sessizliğin, psikolojik rahatlık ile olan etkileşimini tespit etmek; psikolojik rahatlık değişkeninin aracı rolünün olup olmadığına yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırmaya ait hipotezler, Türkiye'deki merkezi bir kamu bankasının merkez şubesindeki 351 katılımcının oluşturduğu bir örneklem üzerinde teste tabi tutulmuştur.

Bu araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel iletişim, psikolojik rahatlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerde etki düzeylerine bakıldığında, üç değişken arasında da istatistiksel olarak anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu, örgütsel iletişimin

psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ve örgütsel iletişim ile psikolojik rahatlığın birlikte örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde analize psikolojik rahatlığın da eklenmesiyle bir azalma gözlemlendiğinden, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolünde olduğu görülmüştür.

Bu araştırma sonuçlarından hareketle, işletmeler çalışanlarının psikolojik olarak rahat olmalarını, çeşitli olaylar karşısında sessiz kalmamalarını istiyorlarsa öncelikli olarak iyi bir iletişim ortamı oluşturmaları gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmayla örgütsel iletişimin hem psikolojik rahatlık hem de sessizlik için öncül konumunda olduğu, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü oynadığı ortaya konmuştur.

## **THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL COMFORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL SILENCE**

### **1. INTRODUCTION**

One of the factors that enable organizations to continue their lives and create a healthy structure is the level of communication within the organization. In recent studies, it is seen that communication has been examined and designed in terms of organizations based on the function of receiving and understanding. Organizational communication, in general terms, is a communication network formed by individuals who are motivated for a specific purpose.

Organizations need employees who adopt the goals and objectives of the organization and share their ideas and knowledge in order to keep up with the increasing competition and change and increase productivity. While a positive communication environment pushes people to voice, a negative communication environment pushes them to silence. The absence of a voice, which is directly or indirectly affected by organizational communication, is defined as the absence of employees' suggestions or opinions about organizational problems due to the fear of receiving negative feedback from the management or not being taken seriously.

A healthy communication environment includes employees with high morale and productivity. such a communication environment will also contribute to the psychological comfort of individuals, a situation in which they feel psychologically good and perceive themselves as safe in the organization. With the development of communication channels, as the employees of the organization begin to access the information they need more easily and faster, instead of staying silent, they will be more effective and efficient in reaching the goals of the organization by taking a more active role in the organization. In this context, how organizational communication and psychological comfort behaviors affect organizational silence, as well as the mediating role of psychological comfort in this relationship is examined.

## **2. METHODOLOGY**

In this study, quantitative research method was used as a method. The survey questions were applied to 351 employees by using a simple sampling formula among 3501 employees in a private bank in Ankara, with a 95% confidence interval and 10% margin of error. In data collection for the research, Organizational Communication Scale developed by Downs and Hazen (1977), Organizational Silence Scale by Van Dyne, Ang and Botero (2003: 1366), and Blovey and Edmondson (2010) psychological comfort scale and personal information section a total of 4 sections and 47 questions were used. The obtained data were analyzed by using the IBM SPSS Statistics 25 statistical data analysis program. The scales used within the scope of the research were examined by factor analysis for the construct validity and the Alpha Value (Cronbach's Alpha) was used to measure the reliability. The  $\alpha$  values of the scales used in the research are 0.844 and above, they are highly reliable, and the KMO values above 0.5 and the Barlett test being significant reveals the structural validity of the scales.

## **3. RESULTS**

Considering the correlation analysis showing the relationship between organizational communication levels, organizational silence and psychological comfort levels; There is a negative, statistically significant and weak relationship between employees' perceptions of organizational communication and organizational silence, and between organizational silence perceptions and psychological comfort perceptions. In addition, there is a positive, statistically significant relationship below the medium strength between the organizational communication perceptions of the employees and their psychological comfort perceptions.

As a result of the regression analyzes applied to investigate whether the psychological comfort scale has a mediating effect on the effect of the organizational communication scale on the organizational silence scale; First of all, it was concluded that the Organizational Communication scale had a positive and significant effect on the psychological comfort scale. In the second analysis, it is seen that the organizational communication scale has a negative effect on the organizational silence scale and the psychological comfort scale has a negative and significant effect on the organizational silence scale. finally, it is seen that the organizational communication scale has a negative and significant effect on the organizational silence scale.

When the results of the applied analysis are evaluated in general, the effect of the independent variable (organizational communication scale) on the mediating variable (psychological comfort scale), which is the first step condition for the mediating effect of Baron and Kenny (1986), the second step condition the independent variable (organizational communication scale) and the mediator variable (psychological comfort scale) the effect on the dependent variable (organizational silence scale) as the second step condition and the third step, the independent variable (organizational

communication scale), on the dependent variable (organizational silence scale) was confirmed.

#### **4. DISCUSSION**

With this study, to determine the interaction of organizational communication and organizational silence with psychological comfort, it was aimed to determine whether psychological comfort has a mediating role. When the effect levels on the relations between organizational communication, psychological comfort and organizational silence were examined, statistically significant effects were found between all three variables. It has been observed that organizational communication has a negative and significant effect on organizational silence, organizational communication has a positive and significant effect on psychological comfort, and organizational communication and psychological comfort together have negative and significant effects on organizational silence. In addition, since a decrease was observed in the effect of organizational communication on organizational silence with the addition of psychological comfort to the analysis, it was observed that psychological comfort played a mediating role in the effect of organizational communication on organizational silence.

#### **CONCLUSION**

The success of organizations can generally depend on positive feedback from employees and providing a working environment where they can convey their knowledge and experience, interests and concerns. In order to create these environments, managers need to provide a positive organizational communication environment by making constructive changes that will enable employees to work efficiently and effectively. Accordingly, as organizational communication and psychological comfort among employees increase, organizational silence decreases. The application of the researches to be designed after this research to different sample groups in different sectors will enrich the perspective and literature source on the three basic concepts (psychological comfort, organizational communication and organizational silence) that are built on the basis of the research.

## KAYNAKÇA

- Barçın, N. (2012). İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana*
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275.
- Bowditch, B. B.-N. (1997). Participation, contingent pay, representation and workplace performance: Evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 279-415.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures And Examination of Related Factors*. USA: The Ohio State University.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi 7. Baskı.
- Cihan, C., & Surat, A. (2019). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Çalışması*. Nevşehir: Nevşehir Hacı bektas Veli Üniversitesi.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Çağlar, İ. (2016). Örgütsel İletişim Süreci. İ. Ç. Kılıç içinde, *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*. Ankara: Nobel.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri. T. Solmuş (Dü.) içinde, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar* (s. 85-109). İstanbul: Epsilon.
- Çakıcı, A., & Çakıcı, A. C. (2007). Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (s. 481-489). İzmir: Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu.
- Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.
- Derin, N., Demirtaş, Ö., & Baynal Doğan, T. (2020). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Örgütsel Destek Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Rahatlığın Düzenleyici Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(41), 550-562.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.



- Eroğlu, E. (2019). Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim. U. Demiray içinde, *Etkili İletişim* (s. 257). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5 b.). Dubuque, IA: Wm.: C. Brown Publishers.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Acad. Manag.*, 33, 692-724.
- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. Erzurum.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2. Baskı b.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı.
- Karciođlu, F., Timurođlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kayasandık, A. E. (2019). *Örgüt Kültürü İle İş ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Örgütsel İletişim Doyumunun Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Kenny, D. A., & Baron, R. M. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Kulualp, H. G. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Küçükaslan, N. (2014). *Etkili İletişim Teknikleri*. Bursa: Etkin Bam Yayın Dağıtım.
- Lundberg, C. C., & Brownell, J. (1993). The implications of organizational learning for organizational communication: A review and reformulation. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 718.
- Okay, A., & Bıçakçı, B. (2005). *Kurum kimliği*. Mediacat Kitapları.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, 3-8.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational Communication: Past and Present Tenses. *Handbook of Organizational Communication*, 5-34.

- Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış* (14. b.). (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Saygılı, İ. (2018). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Araştırma*. Ankara: Çankaya Üniversitesi.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. New York: Wiley.
- Stevens, J. P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Routledge.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.), Pearson, Boston
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü*. Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication:: ten commandments for improving strategy and decision making. *Long range planning*, 38(5), 485-503.
- Tutar, H. Y. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel.
- Türkoğlu , N., & Özyılmaz Misican, D. (2019). Çalışanların Psikolojik Rahatlık Algısı, Pozitif Ses Çıkarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 998-1010.
- Vakola, M., & Bouradas , D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Yener, S. (2015, Kasım). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. 280-305.
- Yılmaz, V., & Dalbudak, İ. Z. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2).
- Yoo, J. C., & Oh, J. (2020). Safety Climate and Organizational Communication Satisfaction Among Korean Perianesthesia Care Unit Nurses. *Journal of Peri Anesthesia Nursing*.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**Z KUŞAĞINDA ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ  
TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

Ali AKDEMİR<sup>1</sup> & İ. Haşim İNAL<sup>2</sup>

**Öz**

*Dünya genelinde aynı yıllar arasında doğan, yaşadıkları dönemin ekonomik ve sosyal hareketleri ve koşulları nedeniyle benzer sıkıntıları ve süreçleri yaşamış kişi toplulukları kuşak (jenerasyon) olarak adlandırılmaktadır. Kuşaklara yönelik değer, düşünce ve davranışları anlayarak gelecek kuşaklara yönelik tahminlerde bulunabilmek açısından kuşaklar, son yıllarda ulusal ve uluslararası literatürde en sık araştırılan konulardan biri olmuştur. Bu çalışmada da günümüz iş hayatının en yakın mirasçısı olan Z kuşağı tarafından algılanan liderlik tarzlarının, takım performansı üzerindeki etkisi belirlenerek, geleceğin iş dünyasında çalışan performansını artırmaya yönelik yapılacak çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır. Diğer taraftan çalışmanın globalleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisi ile değişen iş hayatında geleceğin liderlik anlayışının belirlenmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla rassal örnekleme yöntemi ile seçilmiş olan minimum bir yıllık iş tecrübesine sahip ve 18 yaşından büyük 653 Z kuşağı birey ile web üzerinden yapılandırılmış anket yöntemi aracılığıyla veri toplanmıştır. Anket formunda, çalışanların liderlik ve takım performansı algılarını ölçmek amacıyla iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Liderlik algısının belirlenmesinde otokratik liderlik, demokratik liderlik, katılımcı liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tipleri araştırma kapsamına alınmıştır. Örneklemden elde edilen verilere öncelikle ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, sonrasında da ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacı ile korelasyon analizi yapılmış, hipotez testleri için ise lineer regresyon analizi kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucunda Z kuşağının otokratik liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte demokratik, serbest bırakıcı ve katılımcı liderlik tiplerinin ise Z kuşağının takım performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Z kuşağı, Liderlik, Takım Performansı, Yönetim, Kuşaklar.

**JEL Kodları:** O15, M10, M12.

**Başvuru:** 08.11.2021 **Kabul:** 13.02.2022

<sup>1</sup> Prof. Dr. Öğr. Üyesi, Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye, [aliakdemir@arel.edu.tr](mailto:aliakdemir@arel.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-5188-3304>

<sup>2</sup> Dr., Araştırmacı, İstanbul/Türkiye, doktora2019arel@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3803-9018>

## RESEARCHING THE EFFECT OF THE Z GENERATION LEADERSHIP PERCEPTION ON TEAM PERFORMANCE<sup>3</sup>

### **Abstract**

*The communities of people born between the same years around the world who have experienced similar difficulties and processes due to the economic and social movements and conditions of the period in which they lived are called generations. Generations have the values that dominate the period they belong to and the patterns of thought and behavior shaped by them. In order to understand them and to make predictions for future generations; it is useful to examine the generations and the periods in which they are located. In this study, only the Z generation, which is the closest heir of today's business life, were included in the research. The main purpose of this study is to determine the effect of leadership perception on increasing the employee performance of Generation Z in Turkey and to contribute to understanding the leadership expectation of future generations. For this purpose, a web survey was conducted with 653 generation Z individuals who have a minimum of one year of work experience and are older than 18 years old. As a result of the analysis of the data, it was found that the autocratic leadership perception of generation Z did not have a statistically significant effect on the team performance, but the other three leadership types (democratic, participative, and laissez-faire leadership), had a positive and bidirectional effect on the team performance of generation Z.*

**Keywords:** Generation Z, Leadership, Team Performance, Management, Generations.

**JEL Codes:** O15, M10, M12.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Günümüz iş hayatında işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri açısından elindeki kaynakları özellikle de insan kaynağını en efektif şekilde kullanabilmesi büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynağının verimliliğinin artırılabilmesi ancak çalışan davranışlarının ve beklentilerinin anlaşılabilmesi ile mümkündür. Çalışan davranışlarını etkileyen farklı unsurlar olmakla birlikte ait oldukları kuşakların özellikleri de bu davranışları şekillendiren nedenlerden biridir. Belirli zaman aralıklarında doğan, ortak kültür ve değerlere sahip ve belirli bir sosyal çevreye ait olan gruplara, kuşak (jenerasyon) adı verilmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 169). Kuşakların, birbirinden farklı nitelikleri, bakış açıları, özellikleri, olay ve durumları değerlendirme kriterleri bulunmaktadır (Keleş, 2011: 131). Bu açıdan kuşakların iş hayatı içerisindeki davranışları da farklılık göstermektedir.

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

Takımlar, işletmelerin verimliliklerini artırabilmek amacıyla, mevcut kaynaklarını efektif bir şekilde kullanmalarını sağlamaya yönelik son yıllarda gelişen bir çalışma şeklidir ve iş yaşamının değişen yapısının getirdiği zorluklarla mücadele de işletmelere esneklik sağlayan bir yöntem olmaya başlamıştır (Zobal, 1999: 23). İşletmenin verimliliği açısından takımların performanslarının yönetilebilir olması gerekmektedir. Bu açıdan takımı oluşturan bireylerin oluşturduğu sinerji, takımın başarısını etkileyen unsurların başında gelmektedir. Takım içerisindeki sinerjinin sağlanabilmesi ve takımın birlikte ortak amaçlar için çalışabilmesi için takımı oluşturan çalışanların doğru seçilmiş olması önemlidir. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarını tanıması, onların beklentilerini anlayabilmesi gerekmektedir. Bu, çalışma hayatında kuşakların örgütsel davranışın konusu olarak değerlendirilmesinin nedenlerinden biridir. Takımların başarısını etkileyen bir diğer unsur ise liderlik kavramıdır. Liderlik, takım ve lider arasındaki etkileşimin kalitesidir (Baltaş, 2005: 107). İşletme içerisinde yer alan çalışma takımlarının performansını işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilen liderler, liderlik ettikleri takımların performanslarının da yüksek olmasını sağlayacaklardır. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için liderliğin birey ve takım performansı üzerindeki etkisinden faydalanması gereklidir (Werner, 1993: 223). Bu, liderin sahip olduğu özelliklerin yanı sıra liderlik ettiği takımın özelliklerini tanıması ile de ilgilidir. İşletme için en uygun olan liderin belirlenmesi, işletmenin yapısı ve çalışanlarının benimsedikleri liderlik algısı ile bağlantılıdır.

İş hayatının yeni mirasçıları olan Z kuşağının özelliklerini, davranış şekillerini ve hangi liderlik tarzını benimsediklerini belirleyebilmek onların hem bireysel hem de takım içi performanslarını yönetebilmek açısından önemlidir. Bu çalışmada da Z kuşağı tarafından algılanan liderlik tarzlarının takım performansı üzerine etkisi otokratik, demokratik, katılımcı ve serbest bırakıcı liderlik tarzları açısından değerlendirilmektedir. Bu amaçla öncelikle kuşaklar ve liderlik kavramlarına yönelik kavramsal çerçeve verilmiş, devamında da araştırmanın modeli üzerinden yapılan çalışmaya yönelik bulgular paylaşılmıştır.

### 1.1. Kuşaklar

Literatürde kuşak kavramının net bir şekilde tanımlanamadığı, genellikle toplumu etkileyen olaylara göre birbirinden farklı sınıflandırmalar bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıklar, kuşakları başlatan tek bir olay olmamasından kaynaklanmaktadır. Lagree'ye göre ise; aynı tarih aralığında yaşayarak aynı tarihsel olaylardan etkilenmiş ve benzer sosyal kimliğe sahip bireylerden oluşan topluluklara kuşak adı verilmektedir (Lagree, 1991, Aktaran: Latif ve Serbest, 2014: 136). Karl kuşaklarla ilgili en eski tanımlardan biri olan Mannheim'ın Kuşaklar Modeline göre, bireylerin aynı kuşağa ait olması için aşağıdaki özelliklerde olmaları gerekmektedir (Mannheim, 1952: 276-322):

- Biyoloji: Aynı zaman diliminde doğup, aynı zaman diliminde yaşlanmak.
- Sosyal Konum: Aynı zaman zarfında bireyler arasındaki sosyal etkileşim.
- Tarih ve Kültür: Aynı zaman diliminde doğup, aynı kültürü paylaşmak.

Yapılan tanımlara göre kuşaklar; belirli dönemlerde yaşamış, aynı yaş grubuna mensup, benzer sosyal, tarihsel ve kültürel olaylardan etkilenmiş, benzer değer yargıları olan bireylerden oluşmaktadır. Farklı araştırmacılara göre yapılan kuşak sınıflandırmaları Tablo-1’de paylaşılmaktadır.

**Tablo 1. Literatürde Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları**

Kaynak		Kuşak Sınıflandırması			
Howe & Strauss (1991)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
Zemke, Raines & Filipzak (2000)	Emektarlar (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	
Martin & Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	
Oblinger & Oblinger (2005)	Sessiz Kuşak (1925-1946)	Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumlar (1981-1995)	Z Kuşağı, Milenyum Kuşağı (1995-2010)
Tapscott (2009)		Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	
Lancaster & Stillman (2010)	Gelenekselciler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı, Eko Patlaması, Bebek Kırıcılar, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981-1999)	

**Kaynak:** Reeves ve Oh, 2008

Kuşaklara yönelik ilk çalışmalar, 1830’lu yıllarda Auguste Comte tarafından yapılmaya başlamıştır. Comte, kuşaklar arası değişikliklerin bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimlerle sosyal ilerlemeyi sağlayan kuvvetler olduğunu belirtmiştir (Comte, 1974: 635-641). Kuşaklar, yaşadıkları kültür normlarına göre şekillendiğinden kuşakları değerlendirirken yaşadıkları dönem ve kültüre de bakmak gerekmektedir (Yelkikalan vd., 2010: 500). Altundağ (2012: 204), kuşakların, yaşadıkları toplumsal kültürden etkilendiği kadar, onu etkileyebilme vasıflarına da sahip olduklarını belirtmektedir. Bu anlamda iş hayatını da şekillendiren etkenlerden birinin kuşaklar kavramı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu anlamda Z kuşağı bireylerinin geleceğin iş hayatını şekillendireceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle de çalışmanın odak noktasını Oblinger ve Oblinger (2005) sınıflandırmasına göre Z kuşağında yer alan bireyler oluşturmaktadır. Ancak Z

kuşağın öncesinde yer alan Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarına da kısaca değinmek konunun bütünlüğü açısından faydalı olacaktır.

### *1.1.1. Bebek Patlaması, X ve Y Kuşakları*

Bebek patlaması kuşağı; 1947-1964 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşağın bebek patlaması kuşağı olarak adlandırılmasının nedeni 2. Dünya Savaşı sonrası dünya nüfusunda yaşanan patlamadır. Bu kuşaktaki çalışanlar genellikle çalışkan, verilen görevleri eksiksiz yerine getiren ve iş yaşamında kendi konforlarından ziyade çalıştığı kurumun iyiliğini düşünen bireylerdir (Gürbüz, 2015: 41).

Doğum yılları 1965-1979 arasında olan X kuşağı, genel olarak stres düzeyi yüksek işlerden olabildiğince uzak durmaya çalışan, işi mümkün olduğunca sadeleştiren, çalışmayı sadece yaşamı sürdürmeyi sağlayacak bir araç olarak gören, keyif alarak çalışmak isteyen ve iş – aile dengesine dikkat eden bireylerden oluşmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 172). Genel olarak X kuşağı sosyal ve çok yoğun olmayan iş ortamlarını tercih etmektedir (Gürsoy vd., 2008: 452).

1980-1994 yılları arasında doğan Y kuşağı bireyleri, erken yaşta teknoloji ile tanışmışlardır (Oblinger ve Oblinger, 2005: 20; Gürbüz, 2015: 42; Adıgüzel vd., 2014: 174-179). Y kuşağı bireyleri genel olarak bağımsız, kendilerini ifade etmeyi seven, kuralları sorgulamaktan çekinmeyen, işlerinde gösterdikleri özveri ve çalışma karşılığında saygı ve takdiri hak ettiklerine inanan bir yapıya sahiplerdir. Üstleri tarafından tanınmayı ve yaptıkları işlerin fark edilmesini beklerler (Gürsoy vd., 2008: 139).

### *1.1.2. Z Kuşağı*

Z kuşağı, 1995 yılı ve sonrasında doğan bireylerden oluşmaktadır. “İnternet Kuşağı” olarak da adlandırılan Z kuşağı, internetsiz yaşamın mümkün olmadığını düşünen, zaman ve mekân gibi kısıtlamalar olmaksızın bilgiye ulaşabilen bir nesildir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 72).

Z kuşağı önceki kuşaklara nazaran daha yaşlı ebeveynlere sahip ve daha yaşlı öğretmenlerden eğitim almaktadırlar. Rekabete diğer kuşaklara göre daha genç yaşta maruz kalmaktadırlar. Z kuşağı teknolojik gelişmelerin içine doğdukları için sosyalleşme ve iletişim alışkanlıkları da dijitalleşmektedir (Levickaite, 2010: 173). Bununla birlikte Z kuşağı, literatürde Dijital Nesil olarak da ifade edilmektedir.

Tabscott'a (2009) göre, Z kuşağının temel özellikleri; iş birlikçi, özgürlükçü ve sorgulayıcı bir karakterde olmaları, dürüstlüğe önem vermeleri, kişiselleştirilmiş hizmet ve ürünlerden etkilenmeleri, hızlı ve yenilikçi olmalarıdır. Ezberden ziyade oyunlaştırma, hikayeleştirme ve hayallerle hafızaları daha etkin hale gelebildiğinden geleneksel eğitim teknikleri onlar için uygun değildir. İş birliği içinde olmayı sevdiklerinden takım çalışmasına da yatkındırlar. İş dahil hayatın her alanında eğlenebilmek isterler (Tabscott, 2009: 6). Z kuşağı üyeleri edilgen olmayan bir yapıya sahiptir ve yaratıcılığa izin veren aktiviteleri tercih ederler.



Oblinger ve Oblinger (2005), Z kuşağının dijital bir çağda doğmuş olması sebebiyle diğer kuşaklardan farklılaşacağını öngörmektedir. Z kuşağı teknolojiyi hayatlarının her aşamasına ileri derecede kullanmaktadır. Bu, internet ve teknolojiyi doğal yaşam standardı olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır (Somyürek, 2014: 65). Serçemeli vd. (2015: 263), Z kuşağının, motor becerilerini senkronize bir şekilde kullanma seviyesi en yüksek olan kuşak olduğunu belirtmektedirler. Bu özellikler Z kuşağı için zaman zaman dikkat dağınıklığı ve konsantrasyon güçlüğü çekmelerine neden olmaktadır. Z kuşağının bilgiyi analiz etme ve yorumlama gibi yetenekleri de diğer kuşaklara göre daha gelişmiştir (Mishra vd., 2012: 97).

Z kuşağı, bilgisayar oyunları oynayan, internet üzerinden iletişim ve arkadaşlık kurabilen, alışveriş için sanal mağazaları tercih eden bir kuşaktır (Toruntay, 2011: 81). Kitabı bile bilgisayar ortamında okumayı tercih eden bu kuşak, cep telefonları olmadan yaşamamaktadır (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 95). Z kuşağı diğer kuşaklara nazaran farklı ırklar, cinsiyet tercihleri ve kültür yapıları konusunda daha anlayışlı ve kabullenicidir. İdeolojilere, küresel ve toplumsal sorunlara karşı ilgi ve duyarlılıkları daha az olmasına rağmen sosyal sorumluluğa verdikleri önem daha yüksektir. İnsanlara karşı güvensizdirler ve dış dünya ile iletişimlerinin genellikle sanal ortamlar üzerinden ilerlemesi nedeniyle daha yalnız bireylerdir ve bu nedenle de “The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)” olarak da adlandırılmaktadır (Gardner ve Davis, 2013: 55-57).

Yaşları nedeniyle iş yaşamına henüz tam olarak girmediklerinden buradaki davranış ve tutumları net olarak belirlenememiştir. Gözlemlendiği kadarıyla Z kuşağı çalışma hayatında esnek çalışma saatlerini tercih eden, kendilerine güvenen, yaratıcı ve özgür olmak isteyen bireylerdir (Taş vd., 2017: 1045). Erken yaşta sorumluluk almak isterler ve girişimci ruha sahiplerdir (Taş vd., 2017: 1045). Üstleri ile arkadaş olabilmek, fikirlerinin dinlenmesi ve geri bildirim onlar için çok önemlidir. Z kuşağı üyeleri iş hayatına başladığında, yapay zekâ uygulamalarının artacak olması bu kuşağın karar vericiden ziyade uygulayıcı bir kuşak olacağı düşüncesini de oluşturmaktadır (Grow ve Yang, 2018). İş yaşamından beklentileri yüksektir ve yaptıkları işin hayatlarında anlam ifade etmesini isterler. Yapılan araştırmalara göre Z kuşağının geleceğe yönelik hedefleri arasında %81 oranında çok zengin ve %51 oranında meşhur olmak bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 149). Materyalist bir tarafı da olan bu kuşağın, küçük yaşlardan itibaren iş hayatına girmeye başladıkları gözlemlenmektedir. ABD’de son zamanlarda yapılan istatistiklere göre bu kuşaktaki öğrencilerin %81 oranında yarı zamanlı işlerde çalıştıkları gözlemlenmiştir (Santrock, 2017). Bu kuşak üyelerinin tatminsiz, kararsız, doğuştan tüketici ve otoriteye önem vermeyen bireylerden oluştuğu da literatürdeki görüşler arasındadır (Sezen ve İnce, 2018: 39). Ayrıca Peterson’ın (2014: 1) araştırmasına göre bu kuşak, işi kendileri öğrenip çözmeyi tercih etmekte ve danışmanlarla değil yalnız çalışmayı tercih etmektedir.

Tüm bu çalışmalardan yola çıkarak Z kuşağının genel özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- 1995 yılı sonrası doğan Z kuşağı bireyler indigo ve kristal çocuklar olarak adlandırılmaktadır.
- Teknoloji çocukları olarak da ifade edilen bu kuşak, teknolojiye çabuk ve doğal bir şekilde adapte olmaktadır. Teknoloji vazgeçilmezdir ve bu nedenle de teknolojinin olmadığı bir dünyayı hayal edemezler.
- Bilgiye kolay ve hızlı bir şekilde ulaşırlar ve edindikleri bilgileri bütüncül bir şekilde kullanabilirler.
- Teknolojiye yatkınlıkları sayesinde bütün dünya ile iletişim kurabilmektedirler ve bu sayede farklı insanları, mekân ve kültürleri tanıma imkanları vardır.
- İş yaşamına erken yaşta başlarlar ve diğer kuşaklara göre çalışmaya daha isteklidirler. Bu onların materyalist düşünceye sahip olmaları ile de bağlantılıdır. Kendi paralarını kazanmak isterler ve olabildiğince çok para kazanmaya odaklıdır.
- Girişimci ruha sahiptirler ve ağırlıklı olarak kendi işlerini kurmaya yönelirler.

Literatürde Z kuşağı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde araştırmaların genellikle Z kuşağının özelliklerini belirlemeye ve diğer kuşaklar arasındaki farklılıklar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Oblinger ve Oblinger, 2005: 20; Gürbüz, 2015: 40; Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 416; Kavalcı ve Ünal, 2016: 1033; Taş vd., 2017: 1045). Z kuşağının liderlik ve yönetim algısı ile ilgili araştırmalar onların iş yaşamına yeni dahil olmasıyla da bağlantılı olarak son birkaç yıla dayanmaktadır. Z kuşağını temsil eden bireylerin hem davranış hem de kişilik özelliklerinin incelenmesinin iş hayatı ve liderliğin geleceği açısından sağlıklı bilgilerin elde edilmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 1.2. Liderlik

Günümüzde organizasyonların en büyük sorunlarından biri insan kaynağının bilgi çağı ve globalleşmenin etkisindeki rekabetçi pazarda nasıl yönetileceğidir. Bu durum organizasyonlarda sisteme ve işe odaklı geleneksel yöneticilikten ziyade, insan odaklı liderlik ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Liderlik, içinde bulunduğumuz değişken organizasyonel ve sosyal koşullar nedeniyle de birçok farklı disiplin tarafından ele alınan bir kavramdır ve literatürde sayısız liderlik tanımı bulunmaktadır.

Liderlik, 19. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel çalışmalara konu olmaya başlanmış olup, literatürde yer alan lider ve liderlik tanımları 350'den fazladır (Erçetin, 2000: 77). Türkiye literatürüne bakıldığında liderliğin sadece 2002 yılından bu yana 400'ün üzerinde çalışmada ele alındığı görülmektedir (Özkan, 2016: 615). Kavram üzerine bu kadar çok sayıda çalışma ve tanım yapılmasına rağmen, içerik ve anlam olarak sürekli değişime uğramakta ve geliştirilmektedir (Özkan, 2016: 615). Sanayileşme, teknolojik değişimler, globalleşme, pandemi, kültür ve kuşak farklılıkları gibi dönem şartlarının sürekli değişiyor olması da ihtiyaç duyulan liderin tanımını değiştirmektedir.

Burns'ün tanımı ile liderlik, izleyicilerde motivasyon uyandırıp, onları amaca doğru harekete geçirmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamak için, kurumsal, politik, psikolojik gibi tüm kaynakların kullanılmasıdır (Burns, 1978: 4). Lider, güçlü ve dinamik bir kişiliği olmasına rağmen, kendi isteklerini takipçilerine zorlama olmadan yaptırabilen, çevresini etkisi altına alabilen, liderlik ettiği grubu yönetirken aynı zamanda rol model olabilen kişilerdir (Sorensen ve Epps, 1996: 113-125). Lider, astları ile arasında kurduğu güçlü bağ ile kendisinin ve onların yeteneklerini geliştiren kişidir (Akiş, 2004: 1-19). Lider, çalışanların enerjilerini ortaya çıkarır ve onları örgütün hedeflerine yönlendirir. Bu süreçte onların potansiyellerini de ortaya çıkartarak gelişimlerini destekler (Winston ve Patterson, 2006, aktaran Gandolfi ve Stone, 2018: 263-264). Lider, yenilikçi, vizyoner, eleştiri ve önerilere açık, yaratıcı, sorumluluk sahibi ve sorumluluk almaktan çekinmeyen, işinde yetkin, iletişimi güçlü kişilerdir (Carnegie, 2012: 200). Lider; takipçilerinden farklı yetenek ve becerilere sahip olanları belirleyerek bir araya getiren, onları eğiten ve geliştiren, onların çalışmalarını organizasyonun vizyonu ve hedefleri doğrultusunda yönlendiren, onları etkileyerek hem duygusal hem de fiziksel enerjilerini istek ve heyecanla organizasyonun hedefleri doğrultusunda kullanmalarını sağlayan kişilerdir (Winston ve Patterson, 2006, aktaran Gandolfi ve Stone, 2018: 263-264). Başarılı liderler, bütünsellik, güvenilirlik, analitiklik, yaratıcılık gibi kişisel özelliklerini ortaya koyarak vizyon oluşturur ve geleceğe yön verir. Bu anlamda astlarını da işe katarak onları hareketi geçirirler. Değişimi yönetebilir, takımlar kurarak ve onları destekleyerek kurumsal yeteneği güçlendirirler (Akdemir, 2018: 86).

İçinde bulunulan dönem ve kültürün koşullarına göre, farklı liderlik tipleri ortaya çıkmıştır. Bu durum sosyal ağ teorisine göre toplumların ilişki ağlarına bağlı olarak değişim ve gelişim süreci yaşamalarından kaynaklanmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 2003: 454-492; Podolny, 1993: 829-872). Ancak şunu da unutmamak gerekir ki tarih içerisinde öne çıkan ve bugün hala ismi anılan Atatürk, Gandhi, Napolyon gibi liderlerin ortak özellik ve davranışları, liderlik tarzları değişse de gelecekte de liderlerin en temel özellikleri olarak kalacaktır. Yapılan tanımlar incelendiğinde genellikle liderliğin özellikler ve süreç olarak iki temel yaklaşım çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Özellikler yaklaşımına göre liderlik, kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır ve liderler izleyicilerini, sahip oldukları bu özellikleri ile etkileyerek onlar tarafından kabul görür. Süreç olarak ise liderlik, liderin kişisel özelliklerinden ziyade izleyicileri ile arasındaki etkileşimdeki davranışları ile belirlenir, dolayısıyla liderlik öğrenilebilen bir süreçtir.

Liderlik kavramının geçirdiği değişim aşamalarına bakıldığında karşımıza liderliğin ilk bilimsel çalışmalarının başladığı 19 yüzyılda ortaya atılan “Büyük İnsan Teorisi” çıkmaktadır. Bu teoriye göre liderlik kalıtsal bir özelliktir ve doğuştan gelmektedir (Buluç, 2016: 41-68). Literatürde Büyük insan teorisinden sonra liderliğin kişilerin özelliklerinin bütünü olduğunu savunan yaklaşımların arttığı görülmektedir. Bu yaklaşımların temelinde bazı insanları diğerlerinden ayıran, doğal olarak sahip oldukları fiziksel özellikler ve yetenekler sebebiyle lider oldukları düşüncesi yer aldığından, 1920-1950 yılları arasında yapılan çalışmalar bir takım psikolojik testler yardımı ile liderlerin sahip olduğu özellikleri belirlemeye odaklanmıştır (Yukl, 1991:

310; Koçel, 2003: 586). Zaman içerisinde lider özelliklerinin bazı durumları açıklamakta yetersiz kalması araştırmacıların liderlik kavramını açıklayan yeni yaklaşımlara yönelmesine neden olmuş, bunun sonucunda da liderliğin davranışlardan oluşan bir süreç olduğu yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre liderin başarısını, liderin süreç içerisinde işe veya kişiye yönelik sergilediği davranışları belirlemektedir. İzleyenler ile iletişim şekli, delegasyon, yetki devri, geri bildirim, denetim, planlama ve kontrol tarzı, hedefleri nasıl belirlediği gibi süreçler liderin etkinliğini gösteren özellikler olarak değerlendirilmiştir (Bakan ve Büyükbese, 2010: 73-84). 1960'lardan itibaren ne özellikler ne de davranışlar, liderlik olgusunu açıklamada yeterli olmamış bu da araştırmacıları durumları incelemeye yönlendirmesiyle, liderlikte “Durumsallık Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır.

Liderlik ile ilgili yaklaşımlar liderin özellikleri ve davranışlarına odaklanmaktadır. Bu çalışmada da Z kuşağının takım performansının geliştirilmesinde astlarına yaklaşımına göre otokratik, demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderlik tarzları araştırılacağı için bu liderlik tarzları üzerinde durulacaktır.

### 1.2.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, yapılması gereken işleri ve bu işlerin ne zaman, nasıl ve kimin tarafından yapılacağı gibi tüm süreçlerde karar gücünü elinde tutan ve otoriteyi temel alan bir liderlik tipidir. İzleyenler ile lider arasında belirgin bir mesafe bulunmaktadır. Otokratik liderler, genellikle tüm süreçlere kendi fikir ve yargılarına dayanarak bağımsız şekilde, kendileri karar verirler. Bu liderlik tipinde lider, yönetim yetkilerinin hepsini elinde bulundurur, mutlak ve otoriter kontrol söz konusudur (Maloş, 2012: 421-422; Eren, 2001: 483). Bu liderlik tarzında, izleyenler sadece liderin verdiği talimatlar doğrultusunda çalıştığından, grubun performansı sadece lider olduğu sürece elde edilebilir. Otokratik liderlik, yakından takip etmeyi gerektiren gruplar ve süreçler için etkili olabilir, çünkü bu onların rahatlamasını önler, üretkenliği ve hızı artırır. Bu tarzın kötüye kullanılabilir olması ve liderin koşulsuz itaat beklemesi nedeniyle otokratik liderlik genellikle diktatörlük olarak görülür. Bu nedenle de izleyenlerin bu tarz bir yönetime karşı negatif duygulanımda olması sık rastlanan bir durumdur (Güner, 2002: 25). Otokratik lider, izleyenlerin görüşlerini dikkate almadığı ve onları sadece emirlerine uyması gereken bireyler olarak gördüğü için izleyenlerin kendini küçük ve değersiz hissetmesine neden olabilir. Yapılan çalışmalar, bu tür liderlikte bazı çalışanların daha az performans gösterdiğini ve diğer liderlik türlerinin aksine çalışanların stres ve tükenmişlik seviyelerini arttırdığı dolayısıyla psikolojik esenliklerini de düşürdüğünü göstermektedir. Bu nedenle entelektüel sermayelerinin yaratıcılık olduğu şirketler için tavsiye edilmeyen bir liderlik tipidir.

Otokratik liderlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Okakın ve Titiz, 1997: 3, aktaran: Akdemir, 2018: 99):

- Organizasyonun tüm yönetim ve işleyiş politikaları lider tarafından belirlenir.
- Eylem planı her zaman otorite tarafından bildirildiğinden gelecek belirsizdir.

- Lider, görevleri ve görevlerin sahip çalışan ve takımların belirleyicisidir.
- Çalışanları değerlendirirken objektif değildir, her zaman lider galip gelir

### 1.2.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, fikir paylaşımının önemli olduğu, karar alma sürecinin tüm çalışanlar ile paylaşıldığı ve çalışanlara değer verilen bir liderlik tipidir. Demokratik liderler, çalışanlara rehberlik ederek karar sürecine katılmaları ve yaratıcı fikirlerini ifade etmeleri konusunda teşvik edici davranır. Bu durum takım üyelerinin kendilerini ifade etmelerine ve sorumluluk duygularının gelişmesine katkı sağladığından takımın performansı lidere bağımlı değildir ve gelişime açıktır (Al Khajeh, 2018: 4-5). Organizasyon içerisinde takım üyelerinin gelişimini destekleyen bu liderlik tarzı uzun vadede yeni liderlerin yetiştirilmesine de imkân tanır. Demokratik liderlikte övgü ve eleştiri nesnedir, kişiye değil işe yöneliktir.

Demokratik liderler güçlerini yetki ve izleyicilerden alırlar (İbicioğlu vd., 2009: 1-23). Çalışanlara değer ve saygı gösterir, gelişimlerini sağlamaya yardımcı olur ve onların yönetimde söz almalarını destekler. Demokratik lider, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler ortaya koyarak çalışanların en yüksek seviyede performans göstermelerini, onların lidere ve kuruma aidiyet duygusuna sahip olmalarını sağlayan, eleştiriye ve geri bildirimine açık, çalışanların yeteneklerini belirleyip gelişimine fırsat veren, onların organizasyon içerisinde saygı duyulan birer birey olmasını destekleyen kişilerdir (İnce, 2013: 1-15).

Demokratik liderlikte (Okakın ve Titiz, 1997: 3, aktaran: Akdemir, 2018: 99):

- Tüm kararlar liderin cesaretlendirmesi ve takım kararı ile verilir.
- Takım amaca yönelik nasıl hareket edeceğinin bilincindedir. Lider sadece teknik yardım gerektiğinde yön verir.
- Takımların kurulması, ekip üyelerinin belirlenmesi, görev dağılımları ve çalışma şeklinin kararı takım üyelerine bırakılır.
- Eleştiriler de övgüler de olayla esas alınarak objektif olarak değerlendirilir.

Bu tarz liderlik ile yürütülen organizasyonlarda genel olarak çalışan performansı yüksek düzeydedir, iş birliği ve takım çalışması yaygındır, çalışanlar cezaların oluşturduğu korkudan bağımsız performanslarını sergiler (Büyükyavuz, 2015: 19). İnsan ilişkilerinin önemli olduğu demokratik liderlik tipinde izleyenler üzerinde baskı oluşturmadan faaliyetlerin devamlılığı sağlanır. Ancak Costley ve arkadaşlarına (1994) göre bu liderlik tarzında çalışanların yaratıcılığı ve gelişimleri desteklenirken herkesin fikrini beyan etmesi nedeni hızlı karar almayı gerektiren durumlarda geç kalınması gibi olumsuzluklar da yaşanabilir.

### 1.2.3. Katılımcı (İşbirlikçi) Liderlik

Bu liderlik yaklaşımında çalışanların problemlerin çözümü ve karar verme sürecine dahil olmaları ve aktif olarak sorumluluk almaları gerekmektedir. Bu yaklaşımda lider, çalışanlar arasında fikir birliği oluşturmayı tercih eder. Çalışanları etkileyerek ve onları destekleyerek karar alma sürecine katılmalarını kolaylaştırır. Genel olarak

yönetimde çalışanlarla eş düzeyde gibi davranarak onların kendi kendilerini yönetmelerine fırsat tanır (Miao vd., 2013: 5).

Katılımcı liderlik stilinde; şeffaf olmak, çalışanların yetkinliklerine güvenmek, fikir paylaşımını ve takım çalışmasını teşvik etmek ön plandadır (Sanaghan ve Lohndorf, 2015: 11). Bu tarzı benimseyen liderlerin, mentorluk, empati ve etkili iletişim, çatışma yönetimi, takım kurma ve iş birliği, bütünü görebilme, vizyon oluşturma gibi becerilere sahip olması beklenmektedir (Timothy, 2016: 3-21). Katılımcı lider, sahip olduğu yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşır. Bu doğrultuda amaç ve hedeflerin oluşturulması ve bunların gerçekleştirilmesi için yapılacak planlamalarda, görev dağılımı, iş tanımları, görev tanımları gibi süreçlerin oluşturulmasında çalışanlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda hareket eder.

Katılımcı liderlik tipinde karşılaşılabilecek en büyük sorun, çalışanların önemli veya önemsiz tüm karar mekanizmasına dahil olmalarından dolayı karar sistemi yavaş işleyeceğinden süreçlerde zaman kayıplarının yaşanabileceği olmasıdır (Alkin ve Ünsar, 2007: 75-94). Ayrıca çalışanların karar verici olma noktasında bilgi ve tecrübelerinin yetersizliği organizasyon için yanlış kararların alınmasına da yol açabilir (Hurley, 2011: 3-15).

#### 1.2.4. *Laissez-faire (Serbest Bırakıcı) Liderlik*

Serbest bırakıcı liderlik tarzında liderin varlığı hissedilmez. Lider, çalışanları anlama ve dinleme, geri bildirim verme, çalışan motivasyonu, onların ihtiyaçlarıyla ilgilenme gibi konularda minimum düzeyde çaba harcar, görev ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde sorumluluk almaktan kaçınır ancak bu durum bu çalışanların gelişimlerine engel olan bir durumdur (Northouse, 2016: 494). Fiilen liderin olduğu ancak verilen sorumluluk ve görevlerin lider tarafından yerine getirilmediği bir tarzdır. Bu tarz liderler kendi sorumluluklarının başkaları tarafından yapılmasından rahatsız değildir (Bass ve Avolio, 2002: 3). Dolayısıyla, organizasyon içerisinde takım içi rol çatışmaları, rol ve görevlerin dağılımda belirsizlikler, takım üyelerinin sorumluluklarını algılayamaması gibi olumsuzluklar oluşturabilir (Skogstad vd., 2007: 81). Liberal liderlik olarak da bilinen bu liderlik tarzı pasif ve etkisiz bir liderlik tarzıdır, kararlar lider tarafından değil takım üyeleri tarafından verilir, liderler takipçilerinin çalışmalarına karışmaz ve bu durum otoritenin takipçilere geçmesine neden olur (Türkmen, 1999: 63).

Bu tarz bir liderliğin sahip olduğu özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Okakın ve Titiz, 1997: 3, aktaran Akdemir, 2018: 99):

- Liderin minimum katılımı ve grubun karar almada maksimum özgürlüğü söz konusudur.
- Lider, takımın çalışması için materyallerin temininden sorumludur, çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
- Lider, takımın çalışma şekli, üyeleri ve görev dağılımıyla ilgili konulara kesinlikle müdahil olmaz.

- Kedisine sorulmadan takım üyeleri hakkında yorum veya eleştiri yapmaz. Durumların değerlendirilmesi veya düzeltilmesi gibi sorumlulukları yoktur.

### 1.2.5. İşletmelerde Liderlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Farklı liderlik tarzlarının, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak farklı etkileri bulunmaktadır. Çalışanların performansı, organizasyon başarısında ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik bir faktördür. Beceri, eğitim, motivasyon, özveri, maddi imkanlar, kariyer fırsatları, iletişim, geri bildirim gibi faktörler, bireylerin çalışma motivasyonunu etkileyen faktörlerdir. Yapılan araştırmalara göre iyi bir liderlik, çalışanların motivasyon ve çalışma şevkinin yüksek olmasını, çalışanın organizasyona bağlılığını arttırdığını ve organizasyonun sürdürülebilir uzun vadeli başarı elde etmesini sağladığını göstermektedir (Ünsar ve Şimşeker, 2008: 1029-1045). Kötü bir liderlik ise, organizasyonu, organizasyonun hedeflerinden ve vizyonundan habersiz, yaptıkları işin öneminin bilincinde olmayan, motivasyonsuz ve isteksiz çalışanlardan oluşan, başarısız organizasyonlar haline getirecektir.

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, organizasyonların insan kaynağına yaptıkları yatırımın, performans ve verimlilik üzerinde önemli bir etken olduğu görülmektedir. Yine araştırmalara göre insan kaynakları uygulamalarının çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu da görülmektedir (Huselid, 1995: 635-672). Liderlik de temelde yönetsel bir kavram olmakla birlikte organizasyon içerisindeki liderlerin belirlenmesi ve yetiştirilmesi insan kaynakları uygulamalarının konuları arasındadır. Liderlik tiplerinin çalışanlar üzerindeki etkilerine bakıldığında genellikle demokratik ve katılımcı liderlik tarzının çalışanlar tarafından daha etik bulunduğu, otokratik liderlik tarzının ise bu kapsamda yer almadığı görülmektedir. Etik temelleri olan liderlik yaklaşımları, çalışanların iyi performans göstermesi açısından sağlam bir temel oluşturur. Ancak liderliğin tek başına yeterli olmadığı örgütsel değerler ile liderliğin bir bütün olarak çalışanlar üzerinde etkili olduğu da insan kaynakları tarafından göz ardı edilmemelidir.

Liderliğin işletme içerisindeki yeri ve çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında;

- Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalarda, çalışan odaklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonunu olumlu şekilde etkilediği bulunmuştur (Eren, 1989: 382).
- Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarında da yine liderlik tarzlarının çalışanların motivasyon ve verimlilikleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (Koçel, 2003: 586).
- House ve Mitchell (1982), çalışana değer veren ve onu dikkate alan liderlerin çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

- Çetinkanat (2000), liderlik tarzlarının en az iş arkadaşları, çalışma şartları, terfi süreçleri, fiziksel ortam, ücret ve yan haklar gibi faktörler kadar çalışan motivasyonunu etkilediğini ortaya koymuştur.
- Telli vd. (2012) çalışmasında, çalışanlara yol gösteren, rol model olan ve onlara farklı bakış açıları kazandıran liderlik tiplerinin çalışan verimliliğini artırma konusunda daha etkili ve tercih edilir olduğunu ifade etmiştir

### 1.3. Kuşaklar ile Liderlik Algısı İlişkisi

Günümüzde farklı kuşakların iş hayatında bir arada olmaları hangi liderlik tarzının organizasyonu genel amaç ve hedeflerine ulaştıracağını belirlemek açısından önemli bir araştırma alanıdır. Literatürde, kuşaklar ile liderlik ilişkisi üzerine yapılmış birçok araştırma olmakla birlikte Z kuşağı bu araştırmalarda yeni yeni yer almaya başlamıştır. Laudert (2018), Z kuşağının liderlik algılarını değerlendirdiği kavramsal çalışmada, Z kuşağının etkinliği açısından adaptiv-uyumcul ve otantik liderliğin harmanlanması gerekliliğini vurgulamıştır. Şahbaz (2019), Y ve Z kuşaklarının liderlik algılarını karşılaştırdığı çalışmada dönüştürücü liderliğin bu kuşaklar açısından çağdaş liderlik yaklaşımı olarak kabul edildiğini, bununla birlikte her iki kuşağın da serbest bırakıcı liderlik ve pasif istisnalarla yönetim algılarının diğer liderlik tiplerine göre daha düşük olduğunu bulgulamışlardır. Diğer taraftan Z kuşağı çalışanların koçluk ve mentörlük desteğine ihtiyaç duyduğu, Y kuşağına göre motivasyon unsurlarına karşı daha hassas oldukları araştırma sonuçlarının bulguları arasındadır. Nas ve Doğan (2020), Z kuşağının paternalist liderlik algısı üzerine yaptıkları çalışmada, bu kuşağa ait bireylerin oldukça sorumlu, deneyime açık ve dışa dönük olduğu ve paternalist liderlik algısının ortalamanın üzerinde olduğunu bulgulamıştır.

Yılmaz (2017), Y kuşağının liderlik algısı üzerine yaptığı çalışmada, Y kuşağının ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik tarzını benimsediğini, babacan/paternalist liderliğin ise Y kuşağının en az tercih ettiği liderlik tarzı olduğunu bulgulamıştır. Akdemir vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada ise Y kuşağının liderlik algısının demokratik liderlik olduğu görülmüştür. İlic ve Yalçın (2017), X ve Y kuşaklarının iş değerleri ve liderlik algısına yönelik karşılaştırmalı çalışmasının sonucunda; X kuşağının başarılı lideri güvenilir, güçlü iletişim becerisi olan, yenilikçi ve adil gibi özellikler ile tanımlarken; Y kuşağının başarılı lider algısının zeki, pozitif, vizyoner, cesur ve takım odaklı olduğunu bulgulamıştır. Aynı çalışmada X kuşağının benimsediği liderlik tipinin genel olarak demokratik liderlik olduğu ancak koşullara göre otokratik liderlik uygulamalarına yönelik beklentilerinin olduğu da görülmüştür. Y kuşağının beklentilerinin ise güçlü iletişime sahip, karşılıklı fikirlere değer veren, birey odaklı ve geliştirme odaklı bir lider tarzı olduğu şeklindedir. Bako (2018), kuşakların liderlik algılarını incelediği çalışmada, Z kuşağının etkin lider algısının risk alma ve inandırıcılık olduğunu belirtirken; aynı değerlerin X kuşağında gözlemlenmediğini vurgulamaktadır. Bu farklılığın temel sebebi, Z kuşağının kariyer odaklı ve bireysel yaklaşıma sahip olması olarak düşünülmüştür (Levine ve Dean, 2012: 123). X ve Y kuşakları, liderin belirli konularda paylaşımcı davranmamasının kabul gören bir davranış olmadığını vurgularken; benzer bir algı Z kuşağı için de



geçerlidir. Bu durumun Z kuşağının edilgen karakter yapısı (Gardner ve Davis, 2013: 55-57) ve izole yaşam biçiminden (Twenge ve Foster, 2010) kaynaklandığı düşünülmektedir. Alasfour ve Lettau (2014) ise Bako ile benzer olarak kuşaklar üzerine yaptıkları çalışmada, X ve Y kuşaklarının liderlik algılarına yönelik benzerlikleri ortaya koyarken; Z kuşağına yönelik bir değerlendirme yapılamamıştır. Araştırmacılar bu durumun başlıca sebebinin, çalışmanın gerçekleştirildiği zaman diliminde söz konusu kuşağın henüz iş yaşamında olmamasından kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir. Kaçar ve Taş (2019), kuşakların yönetim tarzları üzerine yaptıkları çalışmada X kuşağının otoriter yönetime yakınken Y ve Z kuşaklarının demokratik liderlik tarzına yakın bir yapı sergilediğini paylaşmaktadır. Avcı (2020), Z kuşağının Maverick liderlik algısına yönelik araştırmasında Z kuşağı bireylerin, Maverick liderliğin en önemli özelliklerinden olan risk alma ve girişimcilik özelliklerini benimsediğini ifade etmektedir.

Literatürdeki çalışmalardan da görüldüğü üzere farklı kuşakların liderliğe yönelik algıları ve beklentileri değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, yakın bir dönemde özellikle de covid-19 süreci nedeniyle Z kuşağının iş hayatındaki artışı göz önüne alındığında, Z kuşağının performansının etkin yönlendirilebilmesi açısından liderlik olgusuna bakış açılarını açıklamak önem kazanmaktadır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı

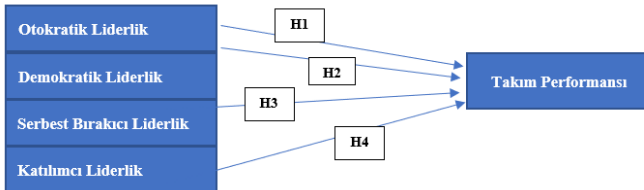
Bu çalışma yaşları itibariyle, geleceğin iş dünyasını şekillendirecek olan Z kuşağının demografik özellikleri ve liderlik algısının takım performansı üzerindeki etkisini araştırmak ve bu kuşağın takım performansını arttırabilmek için liderlik kavramına ilişkin beklentilerini belirleyebilmek amacı ile yapılmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Kısıtları

Z kuşağını oluşturan bireylerin iş hayatında yeni yeni yer almaya başlaması nedeniyle aktif çalışan veya en az bir yıllık iş tecrübesine bireylerin az olması, Z kuşağının iş hayatındaki tecrübesinin kısıtlı olması nedeniyle farklı lider tipleri ile çalışmamış olması ve pandemi nedeniyle oluşan işsizlik süreçleri araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

### 2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

#### Şekil 1. Araştırma Modeli



H1: Z kuşağının otokratik liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Z kuşağının demokratik liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: Z kuşağının serbest bırakıcı liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: Z kuşağının katılımcı liderlik algısının takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

#### **2.4. Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme**

Araştırmada liderlik tarzına yönelik demokratik, serbest bırakıcı, katılımcı ve otokratik liderlik olmak üzere dört boyut ele alınmıştır. Araştırmanın evreninin en az bir yıldır çalışma hayatında olan Z kuşağı bireyler oluşturmaktadır. Araştırma verileri zaman ve ulaşılabilirlik açısından rassal örnekleme yöntemi ile belirlenen ve araştırmanın evrenini temsil ettiği düşünülen, en az bir yıllık iş deneyimine sahip 653 Z kuşağı bireyden oluşan örneklem ile web üzerinden yapılandırılmış anket çalışması yapılarak elde edilmiştir.

#### **2.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış anket kullanılmış olup, anket formunun oluşturulmasında 3 farklı ölçekten yararlanılmıştır. Anket formu 3 bölüm olarak hazırlanmış, birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam iş deneyimi ve mevcut işyerindeki kıdemi için demografik maddeler kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde liderlik tarzlarına ait algıyı ölçmek amacı ile demokratik, serbest bırakıcı, katılımcı ve otokratik liderlik olmak üzere dört liderlik tarzı algısına yönelik ifadeler yer almaktadır. Son bölümde ise 8 ifadeden oluşan takım performansı ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin analizinde öncelikle ölçeklerin genel ve ölçek bazında güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek yapısının modele uygunluğunu ve geçerliliğini kontrol etmek amacı ile de doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenlerin frekans analizleri incelenmiş, ölçekler için satır toplam puanları bulunarak ölçeklerin demografik gruplar arasındaki farklılıkları parametrik bağımsız t testi ve parametrik olmayan Mann Whitney U testleriyle, ayrıca parametrik ANOVA ve parametrik olmayan Kruskal Wallis testleri kullanılarak kontrol edilmiştir. Değişkenler arasındaki doğrusal veya doğrusal olmayan ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon testi yapılmış, hipotez testleri için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS 21.0 ve AMOS 23.0 paket programları yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın anket formunda elde edilen verilerin sayılaşılmasında demografik değişkenler dışında 5'li Likert kullanılmıştır (1-Hiç Katılmıyorum, 2-Biraz Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Biraz Katılıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum).

## 2.6. Araştırmanın Ölçekleri

### 2.6.1. Liderlik Ölçeği

Z kuşağı bireylerin liderlik algısını ölçmek için Abu Mansor ve arkadaşları tarafından 2012 yılında kullanılan liderlik ölçeğinin otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarını ölçümleyen 12 ifadesi ile Ogbonna ve Haris (2000) tarafından geliştirilen liderlik ölçeğinin katılımcı liderlik ile ilgili 5 ifadesi kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.753 olarak bulunmuş olup, bu değer ölçeğin "oldukça güvenilir" olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 405). Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacı KMO and Bartlett's testi yapılmış ve KMO değeri 0.877 olduğu ve p değeri de 0.05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün iyi olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu söylemek mümkündür (Altunışık vd., 2007: 217).

**Tablo 2. Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha*	Güvenilirlik
Liderlik	17	.753	Oldukça Güvenilir
Otokratik Liderlik	4	.657	Oldukça Güvenilir
Demokratik Liderlik	4	.725	Oldukça Güvenilir
Serbest Bırakıcı Liderlik	4	.464	Düşük Güvenilirlik
Katılımcı Liderlik	5	.898	Yüksek Derecede Güvenilir

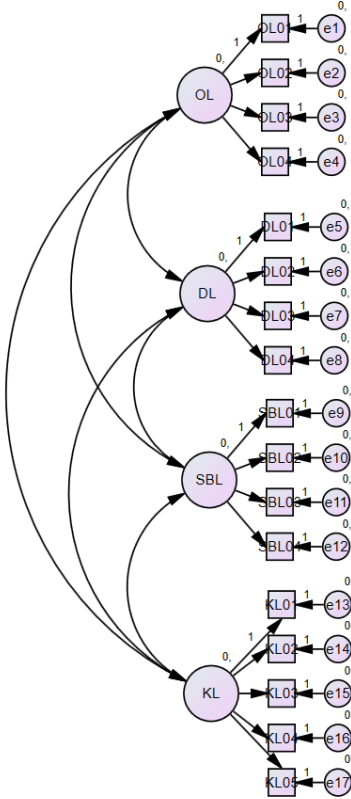
\*( $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$  güvenilir değil,  $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$  güvenilirliği düşük,  $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  oldukça güvenilir,  $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  yüksek derecede güvenilirdir.)

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve faktör yükü 0,30'un altında olan ifade olmadığı görülmüştür.

**Tablo 3. Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçek Değeri	Sonuç
Ki <sup>2</sup> /df	≤3	3-5	4.271	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	<0.08	0.08-0.1	0.071	Kabul Edilebilir Uyum

Şekil 2. Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



### 2.6.2. Takım Performansı Ölçeği

Araştırmada, araştırmacı tarafından 2021 yılında literatüre dayalı olarak geliştirilen, tek boyut ve 8 ifadeden oluşan takım performansı ölçeği kullanılmıştır (İnal, 2021: 130). Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.888 olarak bulunmuş olup bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. KMO ve Barlett Testi sonucunda KMO değeri 0.915, p değeri de 0.05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün iyi olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu söylemek mümkündür (Altunışık vd., 2007: 217).

Tablo 4. Takım Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha*	Güvenilirlik
Takım Performansı	8	.888	Yüksek Derecede Güvenilir

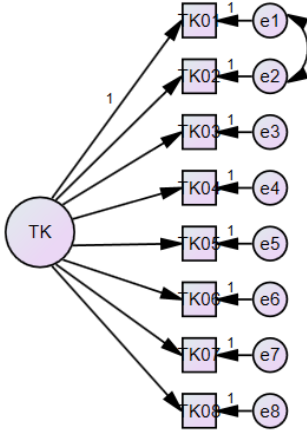
\*( $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$  güvenilir değil,  $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$  güvenilirliği düşük,  $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  oldukça güvenilir,  $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  yüksek derecede güvenilirdir.)

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve faktör yükü 0,30'un altında olan ifade olmadığı görülmüştür. DFA sonunda  $ki^2/df$  değeri 5'in üzerinde bulunduğundan model iyileştirme çalışması yapılmış ve modelin uyumu sağlanmıştır.

**Tablo 5. Takım Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçek Değeri	Sonuç
$Ki^2/df$	$\leq 3$	3-5	4.86	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$<0.08$	0.08-0.1	0.073	Kabul Edilebilir Uyum

**Şekil 3. Takım Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**



### 3. BULGULAR

#### 3.1. Demografik Verilere Yönelik Bulgular

Araştırma verileri normal dağılıma sahip olup demografik özelliklerin frekans dağılımları Tablo-6'da verilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımının birbirine yakın olduğu (Kadın: %54.7, Erkek: %45.3) ancak katılanların çoğunluğunun (%84.8) yaş itibari ile henüz bekar olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların %59.7'si lise mezundur. Toplam iş deneyimine bakıldığında ise beklenildiği gibi katılanların ağırlıklı olarak 1 yıllık bir iş deneyimine sahip oldukları görülmektedir (%39.4). Katılanların %61.1'i mevcut pozisyonlarında oranında 1 yıldır çalışmaktadır.

**Tablo 6. Demografik Verilerin Dağılımı**

Değişkenler	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	357	54.7
Erkek	296	45.3
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	554	84.8
Evli	99	15.2
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lise	390	59.7
Ön Lisans	111	17.0
Lisans ve üzeri	152	23.3
<b>Toplam İş Deneyimi</b>		
1 yıl	257	39.4
2 yıl	126	19.3
3 yıl	89	13.6
4 yıl	67	10.3
5 yıl ve üzeri	114	17.5
<b>Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi</b>		
1 yıl	399	61.1
2 yıl	119	18.2
3 yıl	63	9.6
4 yıl	36	5.5
5 yıl ve üzeri	36	5.5

Ölçeklerin demografik değişkenlere göre farklılıklarına Bağımsız T-testi ve One Way Anova testleri ile bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda liderlik tiplerinin cinsiyet gruplarına göre analizinde sadece serbest bırakıcı liderlik tipinin gruplar arasında anlamlı derecede ( $p=0.06$ ) farklılaştığı buna göre erkeklerin kadınlara göre serbest bırakıcı liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. analiz sonuçlarına göre kadınların serbest bırakıcı liderlik algılarına yönelik puan ortalaması 2.98 olarak bulunurken erkeklerin puan ortalaması ise 3.07'dir. Takım performansı ölçek puanları ise cinsiyete göre farklılaşma göstermemiştir. Medeni durum gruplarına göre yapılan analizde ise demokratik liderlik algısının gruplar arasında anlamlı derecede ( $p=0.016$ ) farklılık gösterdiği, diğer liderlik tipleri ve takım performansının ise farklılaşmadığı görülmüştür. Bekarların demokratik liderlik algıları puan ortalamasının 2.63 olduğu, evlilerin ise puan ortalamasının bekarlara göre yüksek olduğu (2.86) bulgulanmıştır. Eğitim gruplarına yönelik ölçeklerin farklılaşma analizi sonuçlarında hem liderlik ölçeği ve alt grupları hem de takım performansı ölçeği gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum toplam çalışma yılları ve mevcut pozisyonda çalışma süresi grupları için de benzer şekilde bulgulanmıştır.

### 3.2. Korelasyon Analizin Yönelik Bulgular

Araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olması nedeniyle değişkenler arasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, araştırmanın bağımlı değişkeni takım performansı ile bağımsız değişkeni liderlik arasında korelasyon katsayısının 0.422 olduğu, değişkenler arasında pozitif ve çift yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Liderlik alt boyutlarına bakıldığında otokratik liderlik alt boyutu ile takım performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı ancak demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve katılımcı liderlik boyutları ile takım performansı arasında pozitif, istatistiksel olarak anlamlı ve çift yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Otokratik	Demokratik	Serbest Bırakıcı	Katılımcı	Takım Performansı	Liderlik
<b>Otokratik Liderlik</b>	<b>Pearson Correlation</b>	1	-.333**	-.035	-.244**	-.019	.107**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		.000	.366	.000	.633	.006
<b>Demokratik Liderlik</b>	<b>Pearson Correlation</b>	-.333**	1	.490**	.541**	.370**	.728**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000		.000	.000	.000	.000
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	<b>Pearson Correlation</b>	-.035	.490**	1	.402**	.369**	.723**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.366	.000		.000	.000	.000
<b>Katılımcı Liderlik</b>	<b>Pearson Correlation</b>	-.244**	.541**	.402**	1	.297**	.797**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000	.000	.000		.000	.000
<b>Takım Performansı</b>	<b>Pearson Correlation</b>	-.019	.370**	.369**	.297**	1	.422**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.633	.000	.000	.000		.000
<b>Liderlik</b>	<b>Pearson Correlation</b>	.107**	.728**	.723**	.797**	.422**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.006	.000	.000	.000	.000	

### 3.3. Regresyon Analizin Yönelik Bulgular

Hipotezlerin test edilmesi amacı ile değişkenler arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Z kuşağının otokratik liderlik algısı ile takım performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak Z kuşağının demokratik liderlik algısı takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde Z kuşağının serbest bırakıcı liderlik ve katılımcı liderlik algıları da takım performansı algısını istatistiksel olarak pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 8. Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R Kare	F	Anlamlılık F	BETA	T	P
Otokratik Liderlik	Takım Performansı	.000	.228	.633	-0.19	-.478	.633
Demokratik Liderlik		.137	103.405	.000*	.370	10.169	.000
Serbest Bırakıcı Liderlik		.136	102.661	.000*	.369	10.132	.000
Katılımcı Liderlik		.088	62.918	.000*	.297	7.932	.000

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışma, Z kuşağının çalışan performansını arttırmada liderlik algısının etkisini belirleyebilmek ve geleceğin liderlik anlayışının belirlenmesine katkıda bulunabilmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın araştırma verilerinin analizi sonucunda; tüm karar gücünü elinde tutan, otorite esaslı liderlik tipi otokratik liderliğin Z kuşağının takım performansı üzerine anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu sonuç literatürdeki Z kuşağının yenilikçi ve özgürlükçü yapısının otokratik liderlik tarzını reddettiğini gösteren çalışmalarla örtüşmektedir. Araştırmada ele alınan diğer üç liderlik tarzı olan demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve katılımcı liderliğin ise takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgu, literatürde yer alan çalışmalar ile paralel olup, Z kuşağının liderden beklentilerine ışık tutmaktadır (Akdemir, 2013; Kaçar ve Taş, 2019; Karaçetin ve Akbaş, 2019). Literatürde farklı görüşleri savunan çalışmalar da yer almaktadır. Koulopoulos ve Keldson (2014) yaptıkları araştırmada Z jenerasyonun büyük ölçüde Y kuşağı ile benzerlik gösterdiklerini ve liderlik beklentilerinin de bu nedenle otantik liderlik tarzı olacağını savunmuşlardır. Alkan (2020) ise çalışmasında Z kuşağının liderlik beklentisinin dönüşümcü liderlik olduğunu savunmaktadır. Laudert (2018) Z kuşağının liderlik algısını ele aldığı çalışmada, Z kuşağının etkinliğinin artırılması için adaptiv-uyumcul ve otantik liderliğin bir arada değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bako (2018) kuşakların liderlik algılarını incelediği çalışmasında, Z kuşağının etkin bir liderin sahip olması gereken özelliklerini risk alma ve inandırıcılık olarak tanımladığını belirtmiştir. Z kuşağının iş hayatına daha yeni girmekte olması, çalışmalarda temel kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de Z kuşağının liderlik algısına yönelik literatürde fikir birliği olmadığı görülmüştür. Bu, Z kuşağının henüz çok fazla yönetici ile çalışmadığından farklı liderlik tarzlarını değerlendirmekte kısıtlı kalmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer taraftan küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin lider kavramını da değiştirmeye başlaması ve bu nedenle tek bir tip liderlik yerine birden fazla liderlik kavramının harmanlanması da geleceğin yönetsel bakış açısını için gerekli olduğu düşünülmektedir.

Demografik değişkenlere göre ölçeklerin analizine bakıldığında liderlik tiplerinden sadece serbest bırakıcı liderliğin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu, buna



göre erkeklerin serbest bırakıcı liderlik algısının puan ortalamasının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde ise evliler ile bekarlar arasında sadece demokratik liderlik algısında anlamlı bir farklılık bulunmuş, buna göre bekarların demokratik liderlik algısının evlilere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Ancak yaş itibarı ile Z kuşağı içerisinde evli bireylerin sayısının azlığı göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada da evli katılımcıların oranı genele bakıldığında çok düşüktür (%15.2). Eğitim durumlarına, toplam çalışma yıllarına ve mevcut pozisyonda çalışma süresine göre ise Z kuşağının liderlik boyutları açısından herhangi bir farklılık olmadığı da bulgular arasındadır. Z kuşağının henüz yeni mezun veya öğrenci düzeyinde eğitime sahip olduğu düşünüldüğünde ilerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalarda bu sonuçların değişkenlik göstereceği düşünülmektedir. Zira bu çalışmada da katılımcıların %59.7'si lise mezunudur. Bu durum Z kuşağının eğitime yönelik algısına dair de bir fikir oluşturabilir. Bu nedenle eğitim ve evlilik gibi bireye göre anlamı farklılaşan demografik değişkenlerin araştırılmasının, Z kuşağının beklentilerinin, değer yargılarının ve bakış açısının belirlenmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ

Z kuşağının iş hayatından beklentileri, diğer kuşaklara göre iletişim tarzlarındaki farklılaşma, teknolojik gelişmelerin içine doğmuş olmaları geleneksel yönetim tarzlarını benimsemiş diğer kuşaklarla aralarında çoğu zaman çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Liderlik üzerine yapılan araştırmalar çalışanların liderlik algılarının takım performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu noktada iş hayatının yeni oyuncularını Z kuşağı çalışanların hangi liderlik tarzlarını benimsediklerini belirleyebilmek takım performansını artırmak açısından faydalı olacaktır (Ünal, 2021; Gümrükçü, 2016; Dizgah ve Keshavarz, 2015).

Araştırma ve literatür çalışmaları Z kuşağının otokratik liderlik tarzından ziyade farklı liderlik tarzlarını benimsediğini ve geleneksel yöneticiliğin farklı liderlik modellerine evrilmesi gerektiğini göstermektedir. Ancak hem bu çalışmada hem de literatürde Z kuşağının liderlik beklentisi net olarak açıklanamamaktadır. Z kuşağının iş hayatında yeni olması ve günümüz değişimlerinin liderlik modellerini de değiştirmeye başlaması ile açıklanabilecek olan bu durum ilerleyen çalışmalar için önemli bir bulgudur. Araştırmada ele alınan üç liderlik tipinin Z kuşağının takım performansı üzerinde pozitif etkisinin olması belki de tek bir liderlik tipi yerine birleştirilmiş modellerin geleceğin liderlik tanımını oluşturacağını düşündürmektedir. Diğer taraftan Z kuşağının iyi bir takım oyuncusu olması açısından sadece liderlik değil iş hayatındaki diğer kavramlara olan yaklaşımının da belirlenmesi gerekir.

Sonuç olarak Z kuşağının, takım içerisindeki performansının artırılması ve iyi bir takım oyuncusu olmalarının sağlanması örgütlerin başarısı açısından önemli olduğundan, takım çalışmasının başarısını etkileyen en önemli etkenlerden olan liderlik algısının Z kuşağı özelinde araştırılmaya devam edilmesi ve geleceğin liderlik algısının belirlenmesi açısından araştırmanın farklı liderlik tipleri için tekrarlanması

önerilmektedir. Z kuşağının yönetsel beklentileri doğrultusunda geleceğin liderlik kavramının oluşturulması, örgütlerin değişken piyasa şartlarına ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmasına da yardımcı olacaktır. Bu araştırmanın Z kuşağı bireylerin liderlik algılarını anlamak açısından da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **RESEARCHING THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES IN IMPROVING TEAM PERFORMANCE OF GENERATION Z**

### **1. INTRODUCTION**

In this study, the effect of generation Z perception of leadership on team performance was analyzed. From this point of view, the conceptual part of the research was created by examining the studies in the literature. It was tried to measure the effect of individuals' perception of leadership on team performance with the data obtained by the survey study conducted with generation Z individuals. Research on leadership in the study has focused on which autocratic, democratic, participative, and laissez-faire leadership styles. Therefore, considering that the place of generation Z in business life will increase soon, it becomes important to understand the perspective of generation Z on the phenomenon of leadership to effectively direct the performance of generation Z.

### **2. METHODS**

The study was conducted through a web-based survey method with 653 generation Z individuals over the age of 18 selected by random sampling method in throughout Turkey. The research data were analyzed with the SPSS 22.0 and AMOS 24.0 package programs. Cronbach's Alpha Coefficient was used in the reliability analyzes of the scales. Correlation analyzes were performed to examine the relationship between the scales. Linear regression analysis was used for hypothesis theses.

### **3. RESULTS**

As a result of the confirmatory factor analysis conducted in this study, it was seen that the leadership scale provided model fit, and model improvement studies were not needed. On the other hand, it was necessary to carry out a model improvement study to ensure the model compatibility of the team performance scale. In the reliability analysis, it was found that the leadership scale (Cronbach alpha:0,753) was acceptable reliable and the team performance scale (Cronbach alpha:0.88) was good level reliable.

Pearson correlation analysis was performed due to the normal distribution of the research data and it was observed that there was a positive, bidirectional, and statistically significant relationship between team performance, and leadership. When

evaluated in terms of leadership sub-dimensions, it was found that there was no significant relationship between autocratic leadership, and team performance, but a statistically significant, positive, and bidirectional relationship between team performance, democratic leadership, laissez-faire leadership, and participatory leadership.

As a result of the regression analysis carried out to test the hypotheses, no statistically significant relationship was found between the autocratic leadership perception of the Z generation and the team performance. However, generation Z's perception of democratic leadership has a statistically significant and positive effect on team performance. Similarly, the laissez-faire leadership and participatory leadership perceptions of the Z generation also affect the team performance perception in a statistically positive way.

#### **4. DISCUSSION**

This study was carried out to determine the effect of leadership perception on increasing the employee performance of the Z generation and to contribute to the determination of the leadership understanding of the future. As a result of the analysis of the survey data; It has been seen that autocratic leadership, which is an authority-based leadership type, does not have a significant effect on the team performance of generation Z. This result also coincides with the studies on the perception of the leadership of generation Z in the literature. Democratic, laissez-faire, and participatory leadership, which are the other three leadership styles discussed in the research, were found to have a statistically significant and positive effect on team performance in parallel with the studies in the literature.

When the literature is examined, it is seen that there is no common idea about the leadership preference of generation Z. This situation can be explained by the fact that generation Z individuals have just started to participate in business life and their leadership perceptions are just beginning to form. On the other hand, it is thought that globalization and technological developments have begun to change the concept of a leader, and therefore, blending more than one leadership concept instead of a single type of leadership is necessary for the managerial perspective of the future. In the examination of demographic data, it was found that there were differences between the groups regarding marital status and education levels. However, this may be related to the fact that most of the Z generation individuals are single and their education life has not been completed yet. For this reason, it is thought that different results will be reached in demographic analyzes in future studies.

#### **CONCLUSION**

The expectations of Generation Z, the differentiation in communication styles compared to other generations, and the fact that they were born into technological developments often cause conflicts with other generations that have adopted traditional management styles. For this reason, it is important to be able to specify

those future managerial roles and leadership styles to increase the team performance of the generation Z individuals, who are the main players of the future business world.

Studies on leadership and team performance show that employees' perceptions of leadership have a positive and statistically significant effect on team performance. So, it is important to determine the leadership styles of the new players of business life, generation Z employees, to increase team performance. As a result, it is suggested that the perception of leadership, which is one of the most important factors affecting the success of teamwork, should be continued to be investigated with different leadership styles in particular for the generation Z. It is thought that establishing the leadership concept of the future by determining the managerial expectations of the Z generation will also help the organizations to keep up with the technological developments and changing market conditions. It is thought that this research will contribute to the literature in terms of understanding the leadership perceptions of the Z generation individuals who are just entering business life.

## KAYNAKÇA

- Abu Mansor, N. N., Choon, M., Mohamed, A. ve Shah, I. (2012). The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 521–529.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 11-42.
- Al-Asfour, A. ve Lettau, L. (2014). Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11 (2), 58-69.
- Al Khajeh, E.H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Alkan, D.P. (2020). İşgücünün Değişen Yüzü Z Kuşağı ve Kuşağın Lider Algısı. *Business Economics and Management Research Journal*, 3 (2), 137.
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 75-94.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Avcı, A. (2020). İş Dünyasında Maverick Liderlik ve Z Kuşağı İncelemesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16 (32), 5377-5392.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010 (2), 73-84.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bako, M. (2018). Different Leadership Style Choices, Different Generations. *Prizren Social Science Journal*, 2 (2), 127-143.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadersip*, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bulut, S., Doğan, U. ve Altundağ, Y. (2012). Ergen Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (EPDÖ): Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. International Counseling and Education Conference (ICEC 2012), 3-5 Mayıs 2012, İstanbul, Turkey.
- Buluç, B. (2016). *Geleneksel Liderlik Yaklaşımları*, Pegem A Yayıncılık.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, NY: Harper&Row Publishers.
- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi; Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Carnegie, D. (2012). *Doğru ve Etkin Liderlik* (Çev. T. Kırca Alptekin), İstanbul: Nemesis Kitap.
- Comte, A. (1974). *The Positive Philosophy*, (Ed. Abraham S. Blumberg), AMS Pres. New York.
- Costley, D. L., Santana-Melgoza, C. ve Todd, R. (1994). *Human Relations in Organizations*, Minneapolis: West Publishing.
- Çetinkanat, A. C. (2000). *Kurumlarda Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dizgah, M.R. ve Keshavarz, A. (2015). Investigating The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership and Team Effectiveness in The Banks of Guilan Province-Iran. *Advances in Environmental Biology*, 9 (3), 992-1000.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında, Vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Gandolfi, F. ve Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18 (4), 261-269.
- Gardner, H. ve Davis, K. (2013). *The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy, and Imagination in a Digital World*. London: Yale Universtiy Press.
- Grow, J. M. ve Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22 (1), 7-22.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6 (1), 89-115.
- Gümrükçü, D.M. (2016). *Örgütlerde Takım Performansında Liderin Rolü: Bankacılık Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye.
- Gür, G. ve Wolff, R. A. (2021). COVID-19 Pandemi Döneminde Z Kuşağı ve Holakrasi Yönetimi. *Social Sciences Research Journal*, 10 (2), 287-295.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 39-57.
- Gürsoy, D., Maier, T. ve Chi, G. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 448-458.
- Hurley, T.J. (2011). *Collaborative Leadership*. Oxford Leadership, 3-15.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Hodgetts, R.M. ve Luthans, F. (2003). *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*. New York: McGraw Hill/Irwin Publish.

- House, R. ve Mitchell, T.R. (1982). The Path Goal Theory of Leadership. D. D. White (Ed.), *Contemporary Perspectives in Organizational Behavior* içinde (ss. 189-192). Boston: Allyn and Bacon Inc.
- İbicioğlu, P., Özmen, Ö. İ. ve Taş, Y. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İlhan Nas, T. ve Doğan, A. (2020). Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algılarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 30-60.
- İnal, H. (2021). *Psikolojik Esenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Modeli Bağlamında İncelenmesi*. (Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35 (1), 1-15.
- Karaçetin, M. ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7 (16), 239-255.
- Kavalcı, K. ve Ünal, S. (2016). Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 1033-1050.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, J.P. (1999). Liderler Gerçekte Ne Yapar? M. Tüzel (Çev. Ed.), *Liderlik* içinde (ss:45-66). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Koulopoulos, T. ve Keldsen, D. (2014). *The Six Forces Shaping the Future of Business: The Gen Z Effect*. New York and Oxon: Bibliomotion Inc.
- Latif, H. ve Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 136.
- Laudert, E. (2018). Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work. M.A. Leadership Studies: Capstone Project Papers: 30. Erişim: 04.09.2021, <https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/30/>.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3 (2), 170-183.
- Levine, A. ve Dean, D. R. (2012). *Generation on a Tightrope: A Portrait of Today's College Student*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maloş, R. (2012). Leadership styles. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 421-426.

- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* içinde (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
- Oblinger, D.G. ve Oblinger, J.L. (2005). *Educating the Net Generation*. Brockport Bookshelf, Book.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. ve Xu, L. (2013). Participative Leadership and The Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24 (1), S76–S92.
- Mishra, R. K., Sarkar, S. ve Singh, P. (2012). Today’s HR for a Sustainable Tomorrow. Ipsita C. P. (Ed.), *The Future of Workforce Management: Perspectives and Way Ahead* içinde. New Delhi: Allied Publishers.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership; Theory and Practice*. Washington DC: Sage Publications.
- Oblinger, D. G. ve Oblinger, J.L. (2005). Educating the Net Generation. Erişim: 01/10/2021, [www.educause.edu/educatingthenetgen](http://www.educause.edu/educatingthenetgen).
- Ogbonna, E. ve Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15 (2), 615-639.
- Peterson, H. (2014). Millennials Are Old News – Here’s Everything You Should Know About Generation Z. Erişim: 28.08.2021, <http://www.businessinsider.com>.
- Podolny J.M. (1993). A Status-Based Model of Market Competition. *American Journal of Sociology*, 98, 829-872.
- Reeves, T. C. ve Oh, E. (2008). *Generational Differences Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. Taylor & Francis Group.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organisational Behavior*. Boston: Pearson.
- Sanaghan, P. ve Lohndorf, J. (2015). Collaborative leadership: The new leadership stance. *Collaborative Leadership in Higher Education*, 6-37.
- Santrock, J. W. (2017). Yaşam Boyu Gelişim Psikolojisi, Yüksel, G. (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayın.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Serçemeli, M., Kurnaz, A. ve Özcan, A. (2015). Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimi Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 261-276.
- Seymen, A. F. (2017). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Millî Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörütleri ile İlişkilendirilmesi. *Kent Akademisi*, 10 (32), 467-489.
- Sezen, B. ve İnce, M. (2018). Tüketicilerin Instagram Reklamlarına Karşı Tutumlarının Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Y ve Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6 (2), 39-56.



- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. ve Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80–92.
- Somyürek, S. (2014). Öğretim Sürecinde Z Kuşağının Dikkatini Çekme: Artırılmış Gerçeklik. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 4 (1), 63-80.
- Sorensen, T. ve Epps, R. (1996). Leadership And Local Development: Dimensions of Leadership in Four Central Queensland Towns. *Journal of Rural Studies*, 12 (2), 113-125.
- Şahbaz, E. (2019). *Çalışma Yaşamında Y ve Z Kuşağının Liderlik Tipi Algılarının Karşılaştırılması: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing the World*. New York: McGraw Hill.
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18), 643-675.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1031-1048.
- Telli, E., Ünsar, A. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2 (2), 135-150.
- Timothy, R.K. (2016). Literature Review on Collaborative Leadership. *Ontario Public Health Association*, 3-21.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkmen, İ. (1999). *Yönetimde Verimlilik, Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Ampirik Bir Çalışma*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Twenge, J. M. ve Foster, J. D. (2010). Birth Cohort Increases in Narcissistic Personality Traits Among American College Students 1982-2009. *Social Psychological and Personality Science*, 1 (1), 99-106.
- Ünal, E. (2021). *Takımlarda Liderlik ve Yetenek Geliştirme Projelerinin Performansa Etkisi: Servis Odaklı Moda Perakendesi Sektöründe Bir Proje Uygulaması*. (Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ünsar, Y. ve Şimşeker, M. (2008). Küreselleşme Süreci ve Liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3 (9), 1029-1045.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota.
- Yalçın, B. ve Ilic, D. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yaşar University*, 12, 136-160.

- Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 489-506.
- Yılmaz, E. (2017). *Y Kuşağının İki Farklı Döneminin Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma: Seyhan Belediyesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Türkiye.
- Yukl, G. A. (1991). *Leadership in Organizations*. India: Pearson Education.
- Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53), 259-267.
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015 (19), 415-440.
- Zobal C. (1999). The Ideal Team Compensation System- An Overview, Part II. *Team Performance Management*, 5 (1), 23-45.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	İ. Haşim İNAL Ali Akdemir
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	İ. Haşim İNAL Ali Akdemir
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	İ. Haşim İNAL
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	İ. Haşim İNAL Ali Akdemir
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	İ. Haşim İNAL

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**KURUMSAL TEORİ PERSPEKTİFİNDEN EFQM MODELİNİN  
STRATEJİK İKY ÜZERİNE ETKİSİ, AMPİRİK BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>**

Mehmet ÇOBAN<sup>2</sup> & Ülkü UZUNÇARŞILI<sup>3</sup>

**Öz**

*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), kuruluşlarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması için insan faktörünün işletme süreçlerinde en önemli faktör olarak görülmesini önermektedir. Bu süreçler arasında işletmelerde uygulanan kalite mükemmelliği süreçleri de bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki kuruluşlarda European Foundation for Quality Management (EFQM) modeli kullanımı ile Stratejik İKY uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. EFQM modeli uygulayan ve uygulamayan 260 işletmenin orta düzey ve üst düzey yönetici ve genel müdürlerine bir anket yapılmıştır. Bu çalışmada, EFQM modelinin yayılımı konusunda yetkili kuruluş olan Türkiye Kalite Derneği (KalDer)'nin toplam 732 üyesinden 260 işletme araştırmaya katılmıştır. Stratejik İKY ile ilgili sonuçlara kurumsal teori açısından bakılan bu çalışmada, EFQM modelinin kullanılmasıyla araştırmada seçilen stratejik İKY uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki bulunmuştur. EFQM modeli kullanma süresi ile seçilen stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinde yine pozitif ve anlamlı bir etki bulunmuştur. Bu araştırma sonuçları, EFQM modeli kullanılmasının işletmelere kurumsal düzeyde katkı yapabileceğini göstermektedir. Ancak işletmelerin kalite kültürünü içselleştirmek yerine şekilcilikçe kaçarak normatif ve özellikle baskıcı eş biçimlilik sebebiyle kalite mükemmelliği modellerini benimsemiş olma riski de dikkate alınmalıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** EFQM Modeli, Mükemmellik Modelleri, Stratejik İKY, Eş Biçimlilik.

**JEL Kodları:** M10, M12, M19, M51.

**Başvuru:** 12.12.2021 **Kabul:** 06.06.2022

<sup>1</sup> Bu makale, yazar Mehmet Çoban'ın "EFQM Modeli ile Stratejik İKY Uygulamaları ve İşletme Performansı (İnovasyon, Pazar, Finansal) Arasındaki İlişki" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr., Öğr. Gör., Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [mehmccoban@gmail.com](mailto:mehmccoban@gmail.com), İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-9990-918X

<sup>3</sup> Prof. Dr., Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [ulkuuzuncarsili@gmail.com](mailto:ulkuuzuncarsili@gmail.com), İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-7855-2268

## THE EFQM MODEL STRATEGIC HRM RELATIONSHIP FROM THE INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE: AN EMPIRICAL STUDY<sup>4</sup>

### **Abstract**

*Strategic Human Resource Management (HRM) suggests that the human factor should be considered the most important factor in business processes to provide a sustainable competitive advantage in organizations. These processes include Quality Excellence processes that are implemented in enterprises. This study investigates the relationship between the use of the European Foundation for Quality Management (EFQM) model and Strategic HRM practices in organizations in Turkey. A survey was conducted with middle and senior managers and general managers of 260 companies. Some of them implement, and some do not implement the EFQM model. 260 organizations from the 732 members of the Turkish Society For Quality (KalDer) participated in the study. KalDer is the authorized organization for the dissemination of the EFQM model. In this study, which looks at the results related to strategic HRM from the point of view of institutional theory, a positive and significant effect was found on the strategic HRM practices selected in the study by using the EFQM model. Again, a positive and significant effect was found on the strategic human resources practices selected with the EFQM model usage period. These research results show that using the EFQM model can contribute to organizations at the corporate level. However, instead of internalizing the quality culture, the risk of organizations adopting quality excellence models due to normative and especially oppressive isomorphism should also be taken into account.*

**Keywords:** *EFQM Model, Excellence Models, Strategic HRM, Isomorphism.*

**JEL Codes:** *M10, M12, M19, M51*

*“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”*

### **1. GİRİŞ**

İşletme yönetimindeki temel sorunlardan biri, rakip firmalara karşı rekabet avantajının nasıl elde edilip sürdürüleceği ve böylece uzun vadeli karlılığın nasıl sağlanacağıdır. Son yıllarda küresel bir yönetim stratejisi olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleri uygulanarak, işletmelerin rekabet avantajı ve uzun vadeli karlılık sağlamaları hedeflenmektedir (Corredor ve Gon'ı, 2010: 529). Aynı şekilde günümüzdeki stratejik yönetim modelleri de işletmelere uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejiler önermektedir. Sürdürülebilir rekabet kavramının çerçevesinde hem ‘strateji’ anlayışı, hem de ‘taklit edilemeyen rekabet üstünlüğü’ anlayışı bulunmaktadır (Seviçin, 2009: 173-174). İşletmelerin mükemmellik anlayışında bu iki kavram arasındaki ilişki, önemli yer tutmaktadır.

---

<sup>4</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

EFQM modelinin temel amacı, ekonomik anlamda sürdürülebilirliği sağlamaktır. Bu model, önemli bir stratejik yönetim modelidir. EFQM modeli uygulanması kapsamında, önemli bir yer tutan ‘öz değerlendirme’ ile işletmeler, kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme fırsatını elde edecek şekilde, temel stratejik yetkinliklerini tanımlamış olacaktırlar (Kueng, 2000: 68). Literatürde kalite olgusuna stratejik düzeyde bakabilmek için, kuruluşlara strateji oluşturmada ve stratejiyi iş ve operasyonel planlara dönüştürmede yardımcı olacak, TKY yaklaşımlarından bahsedilmektedir (McAdam vd., 2008: 826). Ancak literatürde yer alan başka bir çalışma, bunun aksini iddia etmektedir. Buna göre EFQM Modelinin işletmelere ve özellikle onların stratejik yeteneklerine yaptıkları katkının net olarak ortaya konulmadığı görüşü savunulmuştur (Ciranoğlu ve Kaymaz, 2018: 258).

Bu çalışmadaki araştırmanın ana kütlesi, Türkiye Kalite Derneği (KalDer) üyelerini kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında ele alınan Türkiye Kalite Derneğine üye işletmelerin kalite bilinçlerinin yüksek olduğu düşünülmektedir. EFQM modeli, 1992 yılından beri Türkiye’de birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Bu çalışmanın ana amacını, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren, farklı büyüklükteki KalDer üyesi işletmelerden, EFQM modelini kullanan işletmelerde EFQM modelinin kullanılma durumu ve kullanılma süresi ile işletmelerdeki stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemek oluşturmaktadır. Bu çalışmayla, EFQM modelinin stratejik İKY ile birlikte uygulanmasına öncelikle akademik olarak bakılmış ve bir model oluşturulmuştur. Uygulamada da EFQM modelinin stratejik İK uygulamalarını pozitif yönde etkilediği ve işletmelerin yüksek performansa ulaştığı ortaya konulmuştur.

## 1.1. EFQM Modeli ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal Çerçevesi

### 1.1.1. Kalite Bilinci ve EFQM Modeli Çerçevesi

Günümüzde kalite anlayışı, imalat ve hizmet sektöründe merkezi öneme sahip olduğu gibi, aynı zamanda bireysel ve kurumsal başarının da anahtarıdır (Yavuz, 2013: 51). Kalite kavramına ürün ve hizmetlere olan müşteri algısı da dâhil olmak üzere açık ve gizli müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan özellikler, tasarım ve uygunluk boyutlarını içerecek şekilde sürekli ve sürdürülebilir şekilde kalite beklentilerinin en uygun maliyetle karşılanması olarak bakılabilir. Kalite kavramı, giderek daha fazla oranda rekabette önemli hale gelmektedir (KalDer, 2002: 11). Kalite anlayışı, teknik ve sınırlı istatistik kalite kontrolünden ziyade, toplam kalite felsefesine dönüşmüştür (Koçel, 2011: 374).

Avrupa ülkeleri, Japonya ve Amerika’dan sonra TKY konusunda adımlar atarak Avrupa Kalite Yönetimi Vakfını (EFQM) kurmuş ve modelini geliştirmiş ve aynı adla ödüllendirme sistemini düzenlemiştir. Türkiye’de ise 1991 yılında Türkiye Kalite Derneği (KalDer) kurulduktan (KalDer, 2020) daha sonraları EFQM modeli uygulamada esas olarak alınmaya başlamıştır. Bu şekilde Avrupa’dakine benzer ulusal kalite ödül süreci oluşturulmuştur.

EFQM, gönüllü ve bağımsız bir kuruluş olarak, mükemmellik sürecinde tüm üyelerini desteklemeye devam etmektedir (Dahlgaard vd., 2008: 61). EFQM modeli ilk uygulanmaya başladığından beri sadece Avrupa'da değil diğer ülkelerde yer alan kuruluşların iyileştirme ve yenileşim (inovasyon) kültürü geliştirmeleri için rehber olmuştur (EFQM 2020: 1). EFQM misyonları arasında, Avrupa'daki kurum ve kuruluşların dünyada rekabetçi olmalarını sağlamak ve böylece 'mükemmellik' anlayışının sürekli gelişme sürecindeki rolünün yaygınlaştırılması başta gelmektedir (González vd., 2018: 5).

EFQM modeli ile Avrupa'daki kuruluşların rekabet gücü artırılmakta ve aynı zamanda Avrupa ekonomileri sürdürülebilir kalkınma alanında desteklenmektedir (Yousaf ve Bris, 2019: 12). EFQM modeli ile işletmelere birçok pratik avantajlar sağlanmaktadır. EFQM modeli kullanımı çerçevesinde girdi ve çıktı kriterleri arasında sebep-sonuç ilişkisi vardır. Bu ilişki, kurum ve kuruluşların ne yaptığı ve hangi sonuçları elde ettiği üzerine kurgulanmıştır. Modelin girdi ve sonuç kriterleri arasında güçlü bir ilişki mevcuttur (Calvo-Mora vd., 2006: 112-117).

EFQM Modeli, işletme ve kuruluşlar üzerinde uygulandığında farklı etkiler ortaya çıkmaktadır. Bu model çerçevesinde, kurumların temel yeteneklerinin inovasyona odaklanması ve böylece içsel ve dışsal çevrenin dengelenerek stratejik avantajlar elde edilmesi amaçlanmaktadır (Mehra vd., 2001: 870-871). Mükemmellik modelleri, rekabetçilik ve karlılık üzerinde etkili olmaktadır. Bu modeller sayesinde elde edilen rekabet avantajı özellikleri sertifikasyonla güvence altına alınmakta ve böylece taklit edilmesi zorlaşmaktadır. Mükemmellik modellerinin en önemli katkısı, kurumların önceliklerini belirleyerek vizyon oluşumuna destek olmaktır (Kuang, 2000: 68).

Mükemmellik modeli ile kurum ve kuruluşların hem makro hem de mikro düzeydeki mükemmellik anlayışlarını içselleştirmesi ve bunun için uygulanması gereken temel değerler üzerinde durulmaktadır (Gorenak, 2015: 37). EFQM modelinde tüm boyutlar performansla ilişkilendirilmiştir. Kurum ve işletmeler kalite ödülünü kazandıklarında örgütsel süreçleri ile iş performanslarını geliştirmektedirler (Mann vd., 2011: 623-624). Benzer şekilde, Lin ve Su (2013: 66-67) yaptıkları çalışmada iş mükemmellik ödülleri alma sürecinin kurumların uzun dönemli piyasa değerlerini artırdığını bulmuşlardır. Kalite sürecinin yürütülmesi tek başına şirkete değer katan bir faktör olarak düşünülebilir (Fonseca, 2015: 98). EFQM modeli çerçevesinde insan kaynakları uygulamalarına özellikle liderlik ve stratejinin etkisi pozitif performans sonuçlarına yol açmaktadır (Sazarbitoria, 2006: 792; González vd., 2018: 320-321). Corredor ve Goñi (2010: 535) iş mükemmellik ödülü kazanan kurumların tüm alanlarda performansını artırdığını ve dolayısıyla mükemmellik ödülleri ile performans arasında yakın bir ilişki olduğunu, İspanyol şirketleri örneğinde bulmuştur.

Kurumları EFQM benzeri kalite sistemlerine çeken içsel motivasyon, dışsal ihtiyaçlar ve piyasa koşullarından bahsedilmiştir (Gómez-López vd., 2015: 1). EFQM modelinin sağlık sektöründe kullanılması üzerine yapılan başka bir çalışmada, EFQM model bütüncül olarak uygulandığı zaman çıktıların daha fazla olacağı ön

görülmektedir (Schoten vd., 2016: 901). Bir başka araştırmada, EFQM modeli kullanımının kurumlara pozitif etkisinden bahsedilerek EFQM modelinin iş performansını olumlu etkilediği bulunmuştur (Amalnick ve Zarrin, 2017: 168). Benzer şekilde, EFQM uygulamasının ana sonuçlarının, şirketin dış imajında bir iyileşme ve iç süreçlerde artan verimliliğe yol açtığı görülmektedir (Gómez-López vd., 2019: 331).

EFQM modeli, aynı zamanda bulunduğu kurum ve kuruluştaki İKY uygulamalarını olumlu şekilde etkilemektedir. EFQM modelinin performans değerlendirme anlamında oldukça faydalı bir model olduğu ve bu faydanın performans karnesi (BSC) yöntemiyle eş zamanlı kullanımıyla artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Schreurs ve Moreau, 2007: 5; Efil ve Saraç, 2009: 52). Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesinin ve içsel yardımlaşmanın artmasıyla takım çalışması ve paylaşılan örgütsel kültür değerleri sonucunda, çalışanlar daha etkili ve daha verimli olacaktırlar (Garbarova, 2017: 339). İKY ile bağlantılı olarak bakıldığında, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasıyla İK ve örgütsel performans çıktıları arasında yakın bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişkinin spesifik liderlik ya da stratejiyle ilişkilendirilmesi konusu eksik kalmıştır (Benavent ve Giner, 2011: 731).

EFQM modelindeki ‘personel’ ekseninde; liderlik, çalışan, süreçler, çalışan sonuçları ve iş sonuçları yer almaktadır (Nabitz vd., 2009: 268). Bu çerçevede yapılan çalışmalar genelde EFQM modelinin özellikle iş sonuçları üzerinde odaklanmaktadır (Gómez-López vd., 2015: 2). Benzer şekilde, Chadwick vd. (2015: 367) liderin stratejik İKY üzerindeki etkisiyle kurumların performansları olumlu yönde etkilenmektedir.

### *1.1.2. Kurumsal Teori Perspektifinden EFQM Modeli*

Kurumsal teori, kalite süreçlerinde ve mükemmellik modellerinde söz konusu olan değişimi açıklamanın yollarından birisi olarak düşünülebilir. Kurumsal teori anlayışında, kurumların yapı ve davranışlarının açıklanmasında kurumsal düzeyde çevreye uyum sağlamak için değişimin olması gerektiği vurgulanmaktadır (Keskin vd., 2016: 313). Selznick (1996: 272) ise kurumları dış çevresel koşullara uyum sağlamakla ilişkilendirmektedir ve böylece kurumsal teoriyi belirli değişkenlerle ilişkili genellemeler olarak ifade etmektedir.

Kurumsallaşma kavramının özünde, karakteristik özellikler taşıyan örgütlerin dış çevreye uyum sağlaması süreci yer almaktadır (Selznick, 1996: 271). Bununla birlikte, kurumlar her zaman bilinçli kararlar alamayacağı için sonuçlar farklılaşabilir. Eski kurumsal teorige, örgütsel yapı ve uygulamaların şekillenmesinde iç ve dış faktörlerle birlikte hukuki yapı da etkili olmaktadır. Selznick’e (1996: 272) göre kurumsallaşmada yasalar önemli rol oynamaktadır ve bu durum, kurum ve kuruluşların mekanik olarak kurallara uyması anlamına gelmektedir.

Yeni kurumsal teoriyi ortaya çıkaran çalışmalar, Meyer ve Rowan tarafından yapılmıştır (DiMaggio ve Powell, 1983: 147-157). Bu bağlamda, her kurumun



geçmişinden kaynaklanan sistem ve yapılarını da içine alan iç ve dış çevresel faktörleri vardır. Bu faktörlerin değişimi, eş biçimlilik süreciyle mümkün olmaktadır. Kurumlar, toplumsal düzeyde rasyonelleşmekte ve böylece kurumsallaşmaya yönelik norm ve süreçler ortaya çıkmaktadır. Kurumlar hayatlarını, meşruiyetlerini, bir bakıma varlık sebeplerini ortaya koyarak sürdürebilirler (Meyer ve Rowan, 1977: 352).

Kurumsal teorinin törensel boyutunda bulunan mitler (yaygın inanışlar), meşrulaşmış ve kurumsallaşmış olabilirler. Mitler, geçmişte olduğu gibi günümüzde de etkili olmaktadır. Kurumlar zaman zaman farklı mitleri kullanmak suretiyle toplumsal destek ve meşruiyet arayabilirler (Aypay, 2001: 506). Çevresel koşullarda meydana gelen değişim, kurumsallaşma süreci içerisinde örgütler tarafından takip edilmektedir. Bu bağlamda kurumlar isteyerek ya da istemeden değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. DiMaggio ve Powell (1983) tarafından önerilen “kurumsal eş biçimlilik” kavramı, bu çerçevede önemli bir kavramdır. Buradaki temel mantık, “organizasyonları birbirine yaklaştıran ve benzer hale getiren nedir” sorusunun cevaplanmasıdır (DiMaggio ve Powell, 1983: 147). Yeni kurumsal teori, bu sorunun cevabını verme iddiasındadır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023).

Kurumsal eş biçimlilik çerçevesinde, aynı örgütsel alanda veya aynı sektörde bulunan kurumlar benzeşmektedir. Kurumsal teori çerçevesinde kurumlar, dış çevresel koşulların etkisiyle değişim ve adaptasyon ihtiyacı duymaktadırlar. Bu şekilde kurumlar, birbirleriyle benzeşmekte veya farklılaşmaktadır. Örgütlerdeki benzeşme ya da homojenleşme süreci, izomorfizm (eş biçimlilik) kavramı çerçevesinde açıklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 149). Örgütlerin kendi sektör ve kurumsal çevresinde, diğer örgütlerin uygulamalarını taklit etme ve yapılanmalarını benimsemeye başladıkları benzeşme durumuna kurumsal eşbiçimlilik adı verilir (Keskin vd. 2016: 317).

Kurumlar birbirine benzeştikçe eş biçimlilik ortaya çıkmaktadır. Aynı örgütsel alanda aynı çevresel şartlara maruz kalan örgüt toplulukları kurumların baskısı altında şekillenerek benzer özellikleri benimserler (Keskin vd., 2016: 317). Örgütler eş biçimlilikle meşruiyet kazanmak, varlığını devam ettirmek, kalıcı olma ve istikrar sağlamak amacıyla başka örgütlere benzemektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983: 147-152, Keskin vd., 2016: 317). DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal eş biçimliliğin üç farklı mekanizması olduğunu ifade etmektedir; taklitçi, zorlayıcı ve normatif eş biçimlilik. Kurumsal eş biçimlilik, zorunluluk sebebiyle olabilir, örneğin iç ve dış baskılar etkili olabilir. Bu bağlamda taklitçi, zorlayıcı ve normatif kurumsal baskıya farklı eş biçimlilik türlerini ortaya çıkabilir. Mevcut yasal çerçeve, zorlayıcı baskıya güzel bir örnektir. Burada zorlayan kurum ulusal ya da uluslararası nitelikte olabileceği gibi meşru olan ya da olmayan dayatma söz konusu olabilir. Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütün faaliyet gösterdiği kurumsal alandaki diğer örgütler ve toplumsal ve kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardır (Keskin vd., 2016: 318).

DiMaggio ve Powell ayrıca kurumların kendi alanlarındaki diğer kurumlara benzer olduklarından dolayı ödüllendirildiklerinde etkinliklerinin artacağını ve bu benzerliğin kurumların diğer kurumlarla ilişki kurmasını kolaylaştıracağını savunmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 153). Taklitçi eş biçimlilik kavramı, zorunlu olmayan bir eş biçimlilik olduğundan dolayı farklılaşmaktadır. Belirsizlikler, taklitçiliği cesaretlendirebilir. Taklitçi eş biçimlilik yoluyla bir kurum kendi problemlerini çözme kapasitesine sahip olmadığı durumlarda kısa sürede, daha az maliyetle ve en uygun çözümü bulmak amacıyla başka kurumların uygulamalarına bakmaktadır (Fidan, 2017: 7-8).

Eş biçimlilik türlerinden bir diğeri olan normatif kurumsal baskılar çerçevesinde, meslekleşme ve profesyonelleşme kavramları aklı gelmektedir. Burada belirli meslek gruplarının kendi mesleki normlarını belirleyerek, mevcut normatif durum sebebiyle kurumun eş biçimliliğini sağlaması anlaşılmaktadır. Buna örnek olarak kurumların meşruiyet kazanmak amacıyla kullanılan mesleki profesyonelleşme süreci verilebilir (Özkaral, 2018: 69).

Sonuç odaklı yönetim çerçevesinde ortaya çıkan belli norm ve kalıplara uyularak, meşruiyet kazanılabileceği düşünülmektedir. Burada uyulan sosyal norm ve yapılar örnek olarak, ISO kalite güvence sistemleri ilk aklı gelen örnektir. Bunun yanında mükemmellik modelleri, kurumsal sosyal sorumluluk normları ve bilgi teknolojileri de örnek olarak verilebilir. Bahsedilen dışsal baskı faktörleri, örgütsel benzeşmeyi ortaya çıkarmaktadır. Literatürde EFQM modeli ile kurumsal teorinin ilişkilendirilmesi ve ayrıca mükemmellik modellerinin kurumsal düzeyde benimsenme sebeplerinin araştırılması önerilmiştir (Suárez vd., 2017: 9).

EFQM modeli benimsendiğinde zaman içerisinde eş biçimlilik etkisiyle model uygulamaları farklılaşmaktadır. Burada kurumun temel amacı, paydaşlarına uyum sağlamak ve bu şekilde meşruiyet kazanmaktır (Escrig ve Menezes, 2015: 20). Kurumlar yukarıda ifade edilen dışsal baskı sebebiyle EFQM kalite süreçlerini başlatabilir ve böylece dış dünyada ve sektörde meşruiyet kazanmak isteyebilir. Böylece, kalite mükemmellik süreçleri takip edilerek kazanılan EFQM mükemmellik ödülüne aday olmak ve ödül almak, tanınmış olmanın bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Bu durumdaki kurumlar EFQM modeline dayanan en iyi yönetim uygulamalarını kullanmaları ve benimsemeleri durumunda, modelin kullanımı ile yeterli performans iyileştirmesi ortaya çıkılabilmektedir (Escrig-Tena vd., 2019: 399).

Bu çalışmada EFQM Modelinin bir norm olarak, kurumsallaşmayı hem stratejik İK çıktıları hem de meşruiyet anlamında nasıl etkilediği üzerinde durulacaktır. Kurumlar, ortaya konulan normlara uymaları ölçüsünde ödüllendirilmekte ve böylece birçok kurum birbirine benzer normlara uydularında eş biçimlilik ortaya çıkmaktadır. Kurumların kurumsal teori anlayışını benimseyerek benzeşmesinin teknik olarak performans için mi olduğu yoksa meşruiyet kaygısından mı tercih edildiği konusu tartışılmalıdır.

### 1.1.3. Stratejik İKY Anlayışı

Stratejik İKY; İKY'nin stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilmesi ve İK fonksiyonlarının işletmenin belirlediği stratejiyle uyumlu bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. İnsan kaynakları, rekabet avantajı araçlarından birisi haline gelmiştir ve insan faktörünün kurumlardaki tüm faaliyetlerde en önemli faktör olması ile birlikte yetenekli, yaratıcı ve motive edilmiş insan kaynaklarına olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Çalışkan, 2019: 343). Taklit edilemez yetenek anlamındaki insan kaynakları, stratejik insan sermayesine dönüşmektedir. Stratejik İKY, işletmelerin rekabet stratejisi ile uyumlu hale getirilerek İKY bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır (Alayoğlu, 2010: 46). Bu bağlamda, İK politika ve uygulamalarının kurumun stratejisiyle tutarlı olması sonucunda, iş performansının da gelişmesi beklenmektedir. İKY faaliyetlerinin genel işletme stratejisi ile uyumunun ölçüsü, insan kaynağının işe değer katmasıyla ölçülür. Başarılı şirketler bu uyumu sağlamak adına öncelikle insan kaynaklarına bakış açılarını ve paradigmalarını değiştirirler (Loshali ve Krishnan, 2013: 10).

Stratejik İKY, işletmelerin stratejik başarılarında insan kaynağının en kritik faktörlerden biri olması ve böylece İKY fonksiyonlarının stratejik düşünceyle birleşmesi demektir (Karcıoğlu, 2018: 967). Stratejik İKY uygulamaları, İK bölümünün strateji, süreç ve uygulamalarını genel işletme stratejisiyle uyumlu hale getirdiği durumlarda ortaya çıkar. Bir örgütte İK stratejileri ile genel işletme stratejileri arasında bir bağlantı ve uyum olmazsa, insan kaynakları stratejik nitelik kazanamaz ve kurum içerisinde sadece bir fonksiyon ve bölüm olmaktan öteye geçemez (Zehir vd., 2016: 373).

Kurumsal teori konuya etkileşim açısından çok yönlü olarak bakmakta ve stratejik İKY'nin çevresel faktör ve baskılara karşı nasıl davranacağını da analiz etmektedir (Lewis vd., 2018: 316). Kurumsallaşma teorisi, benzeşme (convergence) süreciyle yakından ilişkilidir. Kurumsallaşma teorisi, kurumsallaşma mekanizmalarıyla stratejik İKY politika ve uygulamalarını açıklamakta kullanılabilir. Kurumsallaşma çerçevesinin gelecekte stratejik İKY alanında daha yoğun kullanılması düşünülebilir (Paauwe ve Boselie, 2003: 67). Daha önce bahsedilen, zorlayıcı kurumsal baskılar, normatif kurumsal baskılar ve taklitçi kurumsal baskılar, stratejik İKY dönüşümünü de şekillendirmektedir. Örneğin zorlayıcı kurumsal baskılar ve özellikle normatif kurumsal baskılar içerisinde yer alan yasal düzenlemeler, örgütlerin İK anlayışlarını etkilemektedir. Burada amaç, yasal olarak meşruiyet kazanmaktır. Devletin yasalarla getirmiş olduğu zorlayıcı düzenlemeler de İK fonksiyonu yapılanması ve işleyişini etkilemektedir. Birçok kurum ve kuruluş, kendilerini içinde buldukları sektör ve endüstri normlarına uymak zorunda hissetmekte ve bazen istemeseler de aynı endüstride faaliyet gösteren diğer kurumları dikkate alarak onlara benzeşmeye çalışmaktadırlar. Bu çerçevedeki benzeşme süreçlerinin amaçları arasında rekabet avantajı sağlama, performansı artırma yanında meşruiyet kaygısı da önemli rol oynamaktadır.

#### 1.1.4. Stratejik İKY ve EFQM Modeli İlişkisi

Tüm kalite güvence sistemlerinde ve stratejik yönetim modellerinde özellikle çalışan katılımı ve motivasyonu yönleriyle İK odağı mevcuttur. Çalışanların katılımı denildiğinde, karar alma süreçlerine katılım ve problem çözme süreçleri anlaşılmaktadır. TKY felsefesi ve kalite ödülleri sürecinde, kurumdaki İK uygulamalarının önemi özellikle çalışan katılımı yönüyle artmaktadır (Uysal, 2012: 339).

Stratejik İKY anlayışı, kurumların rekabetçi olmalarında önemli bir yere sahiptir. Kurumun sahip olduğu insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesiyle hedeflenen performansa ulaşılabilir ve insan kaynaklarına stratejik yaklaşılarak ve genel işletme stratejisiyle uyumlu İK stratejisi oluşturularak örgütsel performans başta olmak üzere olumlu çıktılara ulaşılabilir. Stratejik İKY, kurumun genel stratejisiyle entegrasyonu gerektirir ve bu şekilde çalışanların gerekli ve doğru becerilere sahip olarak doğru yerde çalıştırılmasını sağlar (Cania, 2014: 382). Stratejik İKY'nin, kurum ve kuruluşlarda rekabet avantajı sağlamada ve dayanıklılık kazanma sürecindeki önemi son yıllarda daha iyi anlaşılmaktadır (Lengnick-Hall, 2011: 243). Stratejik İKY anlayışı, kurumlar tarafından benimsenen İK stratejilerini içermektedir ve böylece kurumsal performansa katkı yapılmaktadır. İKY'nin stratejik yönelimi, EFQM modeliyle önerilen sisteme oldukça uygundur. Bu anlamda, iş mükemmellik modelleri TKY anlayışına stratejik bir boyut eklerler. EFQM literatüründe, çalışanları kalite süreçleri konusunda güçlendirme ve katılıma teşvik etme konusunda farklı stratejilerinden bahsedilmektedir (Para-Gonzalez vd., 2016: 309).

TKY uygulamasında genelde üç faktör üzerinde durulmaktadır; stratejik yönetim, İK politikaları, kaynak ve süreçlerin yönetimi. İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşmanın, insan kaynaklarının desteğini sağlayarak kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı bilinmektedir. Bu bağlamda İKY, stratejik düzeyde ele alınarak TKY sürecine destek olmaktadır. Dışsal kalite güvence uygulamaları bağlamında, tedarikçilere ulaşabilme kolaylığı, uygulamanın başarısını etkilemektedir. Bununla birlikte işletme büyüklüğü, süreçlerin teknolojik karmaşıklığı ve kaliteye yönelik stratejik yönelim de sonuçları etkilemektedir (Bayo-Moriones vd., 2011: 13).

TKY ile stratejik İKY ilişkisine dair yapılan çalışmalarda genelde TKY'nin stratejik İKY uygulamaları ile tamamlayıcı olarak görüldüğü dikkat çekmektedir (Develioğlu vd., 2006: 202; Kavi, 2010: 783). Yapılan pazar odaklı EFQM modeli girdi kriterlerine ilişkin bir çalışmada, liderliğin EFQM modelinin insan, pazar odaklı strateji ve kaynaklar boyutları üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Zhang vd., 2020: 14). Bu bağlamda liderlik, strateji, stratejik insan kaynakları ve performansın kalite mükemmelliği sürecinde araştırılması faydalı olacaktır (Para-Gonzalez vd., 2018: 18).

## 2. YÖNTEM

Çalışmanın temel amacı, Türkiye’ de uygulanan kalite ödüllendirme sistematığı olarak ulusal kalite ödüllü kapsamındaki metrik olarak kullanılan EFQM modelinin, işletmelerde kullanılan diğer önemli bir değişken olarak stratejik İKY uygulamaları üzerine ne derece etki ettiğini araştırmaktır. EFQM modeli uygulamak ve stratejik İKY uygulamak birbirini destekleyen ancak farklı değişkenlerdir. Bu kapsamda EFQM modelini kullanma durumunun Stratejik İKY uygulamaları üzerine pozitif yönlü bir etkisinin varlığını öngören (H1) ve İşletmelerin EFQM modelini kullanma süresinin stratejik İKY uygulamaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin varlığını öngören (H2) hipotezleri test edilmiştir.

Çalışmanın ana kütesini KalDer’in (Türkiye Kalite Derneği) aktif kurumsal üyeleri oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde Türkiye Kalite Derneğinin 732 kurumsal, tüzel üyesi bulunmaktaydı (N=732). Üyelerle pandemi sebebi ile yüz yüze görüşme yapılamamıştır. Araştırmaya Türkiye Kalite Derneği tüm tüzel üyelerine e-posta yoluyla basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle, (ana kütleyle, N=732) ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketler orta ve üst düzey yöneticiler ve genel müdür seviyesinde işletme temsilcilerine gönderilmiştir. Katılım sağlayanlardan, toplam 260 üyeden anket toplanmış ve hepsi geçerli sayılmıştır. Dolayısıyla yapılan çalışma, ana kütlelerin (260/732=%35.51) % 35’ inden fazlasını kapsamaktadır. Bu da örneklem büyüklüğü için Sekaran (1992: 253) tarafından verilen tablodaki, “750 kişilik ana kütlede 254 örneklem yeterlidir” şeklindeki kurala uygundur.

Kuruluşlarda EFQM modelini kullanma durumu ve kullanma süresinin stratejik İKY uygulamaları ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeği, Green ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir (Green vd., 2001: 106-107). Ölçek, stratejik İKY’nin dikey ve yatay uyumunun entegrasyonunu içeren bileşenlerini yansıtan iki faktörden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi yapılmış, faktör yüklerinin 0,76-0,90 aralığında olduğu görülmüştür. Geliştirilen ölçek birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Örneğin Cingöz ve Akdoğan, 2013: 108-109; Demirtaş, 2014: 84).

Araştırmada kullanılan ölçek soruları ve faktör yükleri aşağıdaki gibidir:

- I. Üst yönetim organizasyon için yön belirlerken insan kaynakları bilgilerinide kullanmaktadır (Faktör Yüğü: 0,76).
- II. Bu organizasyonun üst düzey yöneticileri, organizasyonun tüm seviyelerini ve fonksiyonlarını karar verme sürecine dâhil etmek için eğitmektedir (Faktör Yüğü: 0,84).
- III. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, stratejik planlama süreci içerisine tamamen entegre edilmiştir (Faktör Yüğü:0,90).
- IV. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, diğer birimlerin yöneticileriyle işbirliği içerisinde çalışmaktadır (Faktör Yüğü: 0,84).

- V. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, organizasyon için gerekli eğitim gereksinimlerini belirlemek için diğer birimlere düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur (Faktör Yüğü: 0,81).
- VI. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, bölüm yöneticilerine kendi kritik insan kaynakları sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur (Faktör Yüğü: 0,79).

Ölçek, Stratejik İKY'nin dikey ve yatay uyumunun entegrasyonunu içeren bileşenlerini yansıtan iki faktörden oluşmaktadır. İlk üç soru Stratejik İKY'nin dikey uyumunun entegrasyonunu, diğer üç soru ise Stratejik İKY'nin yatay uyumunun entegrasyonunu ölçmektedir. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır ve "Kesinlikle katılmıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" ifadelerini içeren 5'li Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için NCSS (Number Cruncher Statistical System) (Kaysville, Utah, USA) programı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik güvenilirlik değerlendirmelerinde Reliability analiz ve Doğrulamalı faktör analizi (AMOS) yapılmıştır

#### 3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışma, 05 Ağustos 2020- 30 Eylül 2020 tarihleri arasında çevrimiçi anket şeklinde Türkiye Kalite Derneğine Tüzel üye olan 260 işletmenin yöneticileri ile yapılmıştır. Tanımlayıcı özelliklerin detayları Tablo 1'de verilmektedir:

**Tablo 1.** Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

		N	%
İşletmedeki Pozisyonu	Orta düzey	162	62,3
	Üst düzey	73	28,1
	Gn. Md.	25	9,6
İşletmenin yaşı (yıl)	Min-Mak (Medyan)	1-180 (26,5)	
	Ort±Ss	31,30±23,59	
İşletmenin genel faaliyet alanı	Üretim	133	51,2
	Hizmet	88	33,8
	Kamu	32	12,3
	STK	7	2,7
İşletmenin faaliyet gösterdiği pazar	İç Pazar	89	34,2
	Dış Pazar	7	2,7
	İç + Dış pazar	164	63,1
İşletmenin sermaye yapısı	Yerli	192	73,8
	Yabancı	19	7,4
	Ortak girişim	49	18,8
İşletmedeki çalışanların sayısı	1 - 10 kişi	15	5,8
	11 - 50 kişi	24	9,2
	51 - 250 kişi	73	28,1
	≥ 251 kişi	148	56,9

Tablo 1’de görüldüğü üzere işletmelerin yaşları 1 ile 180 yıl arasında değişmekte olup, ortalama  $31,30 \pm 23,59$  yıl ve medyan 26,5 yıldır.

**Tablo 2.** İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımı

		n	%
İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörler	Ağaç İşleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri	14	5,4
	Bilişim Teknolojileri	4	1,5
	Cam, Çimento ve Toprak	4	1,5
	Çevre	4	1,5
	Eğitim	25	9,6
	Elektrik ve Elektronik	10	3,8
	Enerji	33	12,7
	Finans	1	0,4
	Gıda	16	6,2
	İnşaat	6	2,3
	İş ve Yönetim	5	1,9
	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	19	7,3
	Maden	2	0,8
	Medya, İletişim ve Yayıncılık	2	0,8
	Metal	8	3,1
	Otomotiv	24	9,2
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	11	4,2
	Savunma Sanayi	11	4,2
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	9	3,5
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	4	1,5
	Toplumsal ve Kişisel Hizmetler	3	1,2
Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri	1	0,4	
Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	11	4,2	
Diğer	33	12,7	
<b>Toplam</b>	<b>260</b>	<b>100</b>	

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörlerin dağılımı Tablo 2’de görülmektedir. En çok faaliyet gösterenler sırasıyla %12,7’si (n=33) enerji sektöründe iken, %12,7’si (n=33) diğer sektörlerde; ayrıca %9,6’sı (n=25) eğitim, %9,2’si (n=24) otomotiv, %7,3’ü (n=19) kimya, petrol, lastik ve plastik, %6,2’si (n=16) ise gıda sektöründedir.

**Tablo 3.** İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumuna ve Süresine İlişkin Dağılımlar

		N	%
İşletmede EFQM modeli Kullanma durumu	Evet	141	54,2
	Hayır	119	45,8
İşletmede EFQM modeli Kullanma süresi (n=141)	Min-Mak (Medyan)	1-30 (5)	
	Ort±Ss	6,76±5,72	
	1 - 3 yıl	42	29,8
	3 - 6 yıl	51	36,2
	7 - 9 yıl	18	12,8
> 10 yıl	30	21,2	

Tablo 3'ün detaylarına bakıldığında; ankete katılan işletmelerin %54,2'si (n=141) EFQM modeli kullanmaktadır; %29,8' inde (n=42) 1-3 yıl, %36,2' sinde (n=51), 3-6 yıl %12,8' inde (n=18) 7-9 yıl, %21,2'sinde (n=30) 10 yılın üzeri süredir kullanılmaktadır.

**Tablo 4.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Toplam Puanı ve İç Tutarlılık Değerinin Dağılımı

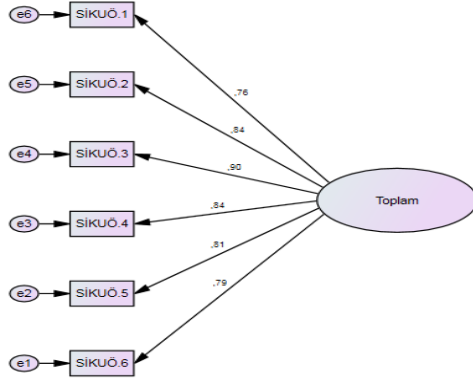
Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı	Soru sayısı	6
	Cronbach's alpha	0,925
	Min-Mak (Medyan)	1-5 (4)
	Ort±Ss	3,81±0,89

Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği iç tutarlılığı, Cronbach's alfa değeri 0,925 olarak saptanmıştır. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği toplam puanı 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3,81±0,89 puandır.

### 3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları iç tutarlılık sonuçları aşağıda verilmiştir.





**Şekil 1.** Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği

Şekil 1 incelendiğinde, Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeğini oluşturan soruların, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri görülmektedir.

**Tablo 5.** Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ait Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	RMSEA	0,086	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$		0,97	İyi uyum
NNFI	$0,97 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 0,97$		0,98	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$		0,98	İyi uyum
IFI	$0,97 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 0,97$		0,98	İyi uyum
RFI	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{RFI} \leq 0,90$		0,95	İyi uyum
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$	SRMR	0,027	İyi uyum
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$		0,96	İyi uyum
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$		0,90	İyi uyum
$\chi^2 / \text{df}$ (23.57/ 8)	$0 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 3$		2,89	Kabul Edilebilir

Modelin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçütleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltmeli Ki-kare ( $\chi^2/\text{df}$ ) değeri) Tablo 5'te görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde, modelin sonuçları incelendiğinde, RMSEA uyum ölçütü 0,086 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçütlerinden NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI, SRMR, GFI, AGFI ölçütleri göstermektedir.

Buna göre uyum ölçütlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltilmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerin iyi uyuma sahip olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

### 3.3. EFQM Model Kullanılmasının Stratejik İKY Uygulamaları Üzerine Etkisi

İşletmede EFQM modeli kullanma durumu üzerine ölçek puanlarının etkileri ve işletmede EFQM modeli kullanma süresi üzerine ölçek puanlarının etkileri Lineer Regresyon analizi ile anlamlılık en az  $p<0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 6:** EFQM Modeli Kullanma Durumunun Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients			95% CI Confidence Interval for B	
	B	T	p	Lower	Upper
(Constant)	3,461	46,796	0,001**	3,315	3,606
İşletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)	0,649	6,464	0,001**	0,451	0,847

\*\* $p<0.01$

Analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma durumunun, Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamını %13.9 ( $R^2=0.139$ ) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=41.783$ ,  $p = 0.001$ ;  $p<0.01$ ). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma durumu stratejik İKY uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.

**Tablo 7:** EFQM Modeli Kullanma Süresinin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients			95% CI Confidence Interval for B	
	B	T	p	Lower	Upper
(Constant)	3,650	58,187	0,001**	3,527	3,774
İşletmede EFQM modeli kullanma süresi	0,044	4,604	0,001**	0,025	0,063

\*\* $p<0.01$

Analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma süresinin, Stratejik insan kaynakları uygulamalarını %7,6 ( $R^2=0.076$ ) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=21.196$ ,  $p = 0.001$ ;  $p<0.01$ ). EFQM modelini kullanma süresi stratejik İK uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir

### 3.4. Araştırmanın Kısıtları

Hiçbir bilimsel araştırma mükemmel olmadığı gibi bu çalışmanın da belli sınırlılıkları olduğunu ifade etmek gerekir. Pandemi sürecinden dolayı anket çalışmasına katılım konusunda zorluklar yaşanmıştır. Pandemi sebebi ile yüz yüze anketler yapılamamıştır. Buna rağmen ana kütlein %35'inden fazlasına (260/732) ulaşılmış, yeterli sayıda örnekleme ifade eden anket, sağlıklı bir şekilde toplanabilmektedir. Genel anlamda nicel araştırmanın sınırlılıkları kabul edilmektedir.

## 4. TARTIŞMA

EFQM modelinin, işletmelerin stratejik olarak etkili ve verimli yönetilebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri kapsamında oluşturulmuş, stratejik bir yönetim modeli olarak işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu kapsamda, üstün performanslı kuruluşların iyi uygulama örneklerinden esinlenilerek hazırlanmış olan model kriterleri ve modelin yol gösterici rehber cümleleri, işletmelere hem stratejik düzeyde hem de operasyonel düzeyde katkı vermekte, kuruluşlardan uygun yaklaşım ve uygulamalar geliştirmeleri istemektedir. Bu katkının stratejik mi, operasyonel mi veya davranışsal mı olduğu tartışılmaktadır (Ciranoğlu ve Kaymaz, 2018: 239). Model, katkının ötesinde rehberlik ettiği tüm uygulamaların örgüt kültürü haline getirilmesini tavsiye etmektedir.

Bu çalışmada kalite mükemmellik uygulamalarını içeren modelin, işletme ve kuruluşların stratejik İK uygulamaları ile ilişkisi araştırılmıştır. Kalite bilinci çerçevesinde modern işletmecilik anlayışının benimsenmesi ve yeniliklere açık olması arasında ilişki olduğu iddia edilmektedir. Kalite mükemmeliyeti-odaklı bir işletmecilik anlayışı ile birlikte, yeniliklere açık olan ve yenilik kapasitesi yaratan kurumlarda performans yükselecektir.

Son yıllarda EFQM modeli ya da diğer mükemmellik modellerinin kullanılmasının/uygulanmasının etkilerini inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Calvo-Mora vd., 2006; Balbastre-Benavent & Canet-Giner, 2011; Escrig & De Menezes, 2015; Ciranoğlu ve Kaymaz, 2018; Gómez-López vd., 2019). Bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, TKY ve stratejik İKY ilişkisi üzerinedir. Sürecin iki yönde de işlediği iddia edilmektedir; insan kaynaklarına stratejik yaklaşmak TKY sürecine destek olduğu gibi, TKY süreçleri ve özelden kalite güvence ve mükemmellik sistemleri stratejik İK uygulamalarını tanımlamakta, teşvik etmekte ve desteklemektedirler. TKY ile stratejik İKY ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda iki değişkenin birbirini tamamladığı ifade edilmektedir (Develioğlu vd., 2006: 202; Kavi, 2010: 783). EFQM modeli kullanılmasında ise özellikle stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli bir boyut sayılan liderlik boyutu ve strateji değişkenlerinin performansı artırdığı vurgulanmıştır (Zhang vd., 2020: 14). Bu sebeplerle kalite mükemmelliği sürecinde strateji, stratejik insan kaynakları, liderlik ve performansın araştırılması önerilmiştir (Para-Gonzalez vd., 2018: 18). Bu çalışma da literatürdeki bu tavsiye doğrultusunda yapılmıştır.

Bu çalışmada, EFQM modelini kullanma durumu ve süresi ile stratejik İK uygulamaları arasında pozitif ilişki bulgusu ile her iki hipotez de desteklenmiştir. Dolayısıyla, EFQM modelinin beklenen olumlu etkileri yerine getirdiği anlaşılmaktadır. Bu çalışma sonucunda, EFQM modeli ile stratejik İKY uygulamalarının birlikte kullanılması, akademik bir katkı anlamına gelmektedir. Bunun yanında, uygulamada da EFQM ve stratejik İKY uygulamalarının birbirini destekleyen yaklaşımlar olarak performans açısından pozitif sonuçlara yol açtığı görülmüştür. Bu da literatürde ifade edilen ilişkilere uygun bir sonuçtur. Stratejik İK uygulamalarının hayata geçirilmesinde İK uygulamaları ile genel stratejinin entegre olması gereklidir. Bu sebeple, stratejik İK uygulamalarının; EFQM modeli tarafından desteklenen şekilde ele alınması ve uygulanması gereklidir.

Bu çalışmanın dayandığı kurumsal teori anlayışında, kurumların kurumsal bağlamları ve farklı mekanizmaları sebebiyle etkilendikleri savunulmaktadır. Kurumlar, içinde buldukları koşullara ve bağlama uygun olarak yapı ve uygulamaları benimsemektedirler. Çalışma sonuçlarına bu açıdan bakıldığında, EFQM modelini kurumsal yaklaşım çerçevesinde uygulayan işletmelerin, pazar ve finansal performanslarına yönelik sonuçlarının yorumlanmasında kurumsal teorinin eleştirel boyutunu da hatırlamak gerekmektedir. Kurumsal düzeydeki baskı ve yönetimdeki moda yaklaşımlar, özünde uygulamalarla kurumlara yeterince katkı yapamayacaktır.

Araştırma bulguları bu açıdan kurumsal teoriye ve özellikle eş biçimlilik süreçlerine benzer özellikler taşımaktadır. EFQM modelini kullanan ya da başka bir deyişle mükemmellik paradigmasına sahip olan işletmelerin yapı ve uygulamaları, EFQM kurumsal çerçevesine uygun hale gelmek zorundadır. Burada EFQM sürecine dâhil olan işletmelerin yapı ve uygulamalarını modele uygun hale getirmesi gerekmektedir. Araştırmada önemli bir boyut olan kurumsal teori açısından bulgulara bakıldığında eşbiçimlilik anlayışı çerçevesinde bazı işletmelerin EFQM kullanımını başka işletmelere bakarak ve yüzeysel olarak yapabileceği hatırlatması yapılmalıdır. İşletmelerin EFQM modelini, değişim yönetimi bakış açısı ile işletme kültürünün bir parçası haline getirmesi yerine, anlık başarılar için taklit etmenin bazen işletmeleri gönüllülüğün ötesine geçirebileceği, zorlayabileceği ve bu şekilde şekilciliğe kaçma riskinin söz konusu olabileceği de düşünülmektedir. Bu sebeple, EFQM modelinin uygulanma sebeplerinin çok iyi irdelenerek kalite bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir.

## **SONUÇ**

EFQM modeli çerçevesinde tüm kurum ve kuruluşların üstün örgütsel performans sağlamak için ortaya koyması gereken ve kültür haline gelmesi beklenen kavram ve yaklaşımlar bulunmaktadır. EFQM modelinin tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmayacağı ve yüksek performansı garanti etmeyeceği iddia edilmektedir. Üstün performans ve/veya mükemmellik anlayışının örgütün bütününde aynı anlayışla ele alınması, model anlayışının günlük rutinin bir parçası olarak içeride hayat bulması ve kurum kültürünün yaşayan bir parçası haline gelmesi çok önemli hale gelmektedir.

Türkiye’de kurum ve kuruluşların EFQM modelini uygulayarak, performanslarını yükseltmeye ve başarılı olmaya çalıştıkları bilinmektedir. Sektör ve büyüklükten bağımsız olarak birçok kurum ve kuruluş bu süreçleri takip etmekte, EFQM modelini uygulamaya çalışmaktadırlar. Araştırma sonucunda kurum ve kuruluşlarda EFQM modeli kullanılmasının stratejik İKY uygulamalarına pozitif yansıdığı sonucuna varılmıştır. EFQM modelinin kullanılmasıyla araştırmada seçilen stratejik İKY uygulamaları üzerinde pozitif bir etki bulunmuştur (H1). EFQM Modeli kullanma durumuna bakıldığında, stratejik İKY uygulamaları pozitif ve anlamlı şekilde etkilenebilmektedir (H2). Çıkan bu sonuçlarda stratejik İKY uygulamalarının rekabetçi yönü önemli rol oynamaktadır. Bu araştırma sonuçları, EFQM modeli kullanılmasının işletmelere kurumsal düzeyde katkı yapabileceğini göstermektedir.

Bu çalışma ile uygulama açısından ve akademik açıdan düşünüldüğünde, EFQM modeli ile stratejik İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi açıklamak için kalite yönetimi, EFQM, stratejik yönetim ve stratejik İKY kavramlarını bir araya getirme çabası dikkat çekmektedir. Stratejik İKY, EFQM modeli, iş performansı gibi değişkenleri birleştiren, özellikle stratejik boyutun üzerinde durulabilir ve böylece, rekabet avantajını ilgilendiren stratejik yetkinlik, stratejik kapasite ya da değişkenlerdeki eylem ve söylem farklılığı üzerinde durularak farklı çalışmalar da yapılabilir. Model uygulamalarını iş kültürü haline dönüştürme yerine; ödül odaklı, acele kazanımlar elde etme amacıyla bu çalışmaları standart ve zorunlu süreçler gören işletmelerin, belli düzeyde şekilcilik ve eş biçimlilikten etkilendiği düşünülebilir. Bu konunun daha farklı ve derinliğine araştırma modeli oluşturularak ve tercihan nitel ve eleştirel bir şekilde araştırılması yerinde olacaktır.

EFQM modeli ve stratejik İKY ilişkisine dair çalışmalarda, İK uygulamalarının bir set (grup) şeklinde olması gerektiği ifade edilmiştir. Zaten EFQM modelinde stratejik İKY uygulamalarında yapılması gerekenler, sistematik olarak önerilmektedir. Bunların uygulanması da beklenen olumlu etkilere yol açmaktadır. EFQM modelinin kullanılmasıyla stratejik İK uygulamaları, işletme için önerilen model içerisinde yer almaktadır. Burada farkı yaratan nokta, eylem ve söylem uyumluluğu ya da başka bir deyişle işletmelerin kalite mükemmelliğini ne kadar ve hangi gerekçelerle benimsediği ve uyguladığı, ne derecede iş kültürünün bir parçası haline getirdiğidir.

Yapılan çalışma sonucunda EFQM modelinin örgütsel süreçlerdeki etkisinin araştırıldığı bu çalışma kurum ve kuruluşlar için de bazı öneriler getirmektedir. EFQM modeli uygulamalarının ve kalite mükemmeliyetinin kurumlarda pozitif çıktılara yol açtığı hem teoride hem de uygulamada yapılan araştırmalarla birçok kez ispatlanmıştır. Stratejik İK uygulamalarının da ikame edilmesi çok güç olan insan kaynağını etkin, verimli kullanma ve bunun sonucunda işletme sonuçlarına pek çok açıdan pozitif etki ettiği, işletme ve kuruluşlarda stratejik İKY uygulamalarının da rekabet avantajı sağlamada etkili olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda, EFQM Modelinin işletmelerin tüm boyutlarda stratejik bütüncül yönetimini karşıladığı ve araştırma sonucunda da EFQM modelinin kullanımı ve kullanım süresinin stratejik İKY uygulamalarına pozitif etkisi düşünüldüğünde; EFQM modelinin

uygulanmasının işletme ve kuruluşlara rekabet avantajı sağlaması, bütüncül yönetim ve kurumların sürdürülebilirliği çerçevesinde tüm kurumlara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Tüm kurum ve kuruluşların EFQM modeli dâhil tüm stratejik yönetim modellerinin bütüncül bakış açısına daha çok önem vermeleri, yapı ve İnsan Kaynakları uygulamaları başta olmak üzere, tüm uygulamalarını buna göre geliştirmeleri tavsiye edilir.

Araştırma sonuçlarına kurumsal teori perspektifi de dâhil edilerek EFQM ve stratejik İK uygulamaları ilişkisine mekanik açıdan değil daha derinliğine bakılmıştır. Kurumsal teorinin uyarılarının dikkate alınmasıyla birlikte kurumlar, kurumsallaşmalarını ve gelişimlerini daha kalıcı şekilde başarabilirler. Bu bilgiler ışığında kurumların geleceğe dönük bir anlayışla, gelecek odaklı olmaları ve aceleci davranmadan tüm uygulamalarını örgütsel kültürün bir parçası haline getirmeleri önem arz etmektedir. Bu şekilde kurumların dönüştürülmesi ve kurumların sürdürülebilirliği noktasında eş biçimliliğin negatif etkilerinin önlenebileceği öngörülmektedir.

## **THE EFFECT OF EFQM MODEL ON STRATEGIC HRM RELATIONSHIP FROM THE INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE, AN EMPIRICAL STUDY**

### **1. INTRODUCTION**

This study investigates the relationship between the use of the EFQM model and Strategic HRM practices in organizations in Turkey. Strategic HRM suggests that the human factor should be considered the most important factor in business processes to provide a sustainable competitive advantage in organizations. Similarly, the EFQM Model aims at quality excellence processes and sustainability of organizations with its strategic perspective. This study provides an insight from the EFQM Model, Strategic HRM practices and institutional theory. For researchers and managers in this study, is there a relationship between using the EFQM model and selected strategic HRM practices? And is there a relationship between the duration of using the EFQM model and the selected strategic human resources practices? It answers questions and creates an institutional theory perspective on the research results.

### **2. METHODOLOGY**

The main body of this study consists of active institutional members of KalDer (Turkish Quality Association). It was tried to reach all members of the Turkish Quality Association for the research by e-mail with a simple random sampling method (main mass, N=732). Questionnaires were sent to middle, senior managers, and general manager levels to business representatives. Questionnaires were collected from 260 participants, and all of them were considered valid. Therefore, the study covers more than 35% of the main mass ( $260/732=35.51\%$ ). The Strategic Human Resource Management Practices scale developed by Green et al. (Green et al., 2001: 106-107) was used in the study.

Due to the pandemic, face-to-face surveys could not be conducted. More than 35% (260/732) of the main population was reached despite this. The questionnaire expressing a sufficient number of samples could be collected healthily. In general, the limitations of quantitative research are acknowledged. Descriptive statistical methods were used while evaluating the study data. The conformity of the quantitative data to the normal distribution was tested, and the validity and reliability analyzes of the scales were made.

### **3. RESULTS**

The relationship between the use of the EFQM Model and its duration of service with strategic HRM practices in organizations were investigated. In this context, the hypotheses (H1), which predicts the existence of a positive relationship between Strategic HRM practices according to the use of the EFQM model, and (H2), which indicates the presence of a connection between the duration of using the EFQM model and strategic HRM practices were tested. In the analysis, both hypotheses were supported by finding a positive relationship between the use and duration of the EFQM model and strategic HR practices. A positive and significant relationship was found between the use of the EFQM model and the strategic HRM practices selected in the study (H1). Strategic HRM practices are positively and significantly affected by model use (H2). As a result of the research, it has been concluded that using the EFQM model in organizations has a positive effect on strategic HRM practices.

### **4. DISCUSSION**

It is observed that organizations in Turkey are trying to improve their performance by using the EFQM model. There are studies examining the effects of the application of the EFQM model in the world. In studies on the relationship between TQM and strategic HRM, it is stated that the two variables complement each other. The use of the EFQM model emphasized that the leadership dimension and strategy variables, which are considered important dimensions in strategic human resources management, increase performance. For these reasons, it is suggested to investigate strategy, strategic human resources, leadership and performance in the excellence process. This study was carried out in line with this recommendation in the literature.

Both hypotheses were supported by finding a positive relationship between the use and duration of the EFQM model and strategic HR practices in the study. Therefore, the study showed that the EFQM model fulfils the expected positive effects.

In the institutional theory approach on which the study is based, it is argued that organizations are affected by the institutional context or ecosystem. It is assumed that organizations adopt practices and structures in accordance with the environmental factors and ecosystem they are in. Considering the study results from this point of view, it can be said that the practices in the form of institutional pressure and fashionable approaches in management in the model applications that the organizations put into use cannot contribute enough to the organizations. It is also

thought that instead of making the EFQM model a part of the business culture with a change management perspective, intensive and tiring transplantations for quick success can sometimes move organizations beyond volunteering. There may be a risk of escapism or fall into formalism.

## **CONCLUSION**

As a result of the research, it has been revealed that the use of the EFQM model in organizations has a positive effect on strategic HRM Practices. A positive and significant relationship was found between the use of the EFQM model and the strategic HRM practices selected in the study (H1). Strategic HRM practices are positively and significantly affected by model use (H2). The competitive aspect of strategic HRM practices plays an important role in these results. This research shows that the EFQM model can contribute to organizations at the institutional level.

In studies, it has been stated that HR practices should be in the form of a set (group). The EFQM model systematically suggests what needs to be done in strategic HRM practices. Their implementation also leads to the expected positive effects. Using the EFQM model, strategic HR practices are included in the model recommended for the enterprise.

This study also brings some suggestions for organizations. Both in the literature and in practice, it has been indicated that applying the EFQM model and quality excellence have positive results in organizations. It is recommended that all organizations use the leverage of the EFQM model to gain a competitive advantage. It is recommended that organizations be aware of this situation and give more importance to the holistic perspective of strategic management models. Seeing and using the model as a part of corporate culture is an important point that can be taken as an example for many organizations.

All these efforts transform organizations for the future. It is to look at these studies as future-oriented and make them a part of the business culture. In this way, it is predicted that the negative effects of isomorphism can be avoided.



## KAYNAKÇA

- Akgül, A. (2005). *Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri "SPSS uygulamaları"*. (2. Baskı). Ankara: Emek Ofset.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE Dergisi*, 9(17): 27-49.
- Amalnick, M. S., & Zarrin, M. (2017). Performance assessment of human resource by integration of HSE and ergonomics and EFQM management system. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 30(2): 160-174.
- Aypay, A. (2001). Örgütsel analizde teorik gelişmeler: Yeni kurumsalcılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4): 501-511.
- Bayo-Moriones, A., Bello-Pintado, A., & Merino-Díaz-De-Cerio, J. (2011). Quality assurance practices in the global supply chain: the effect of supplier localisation. *International Journal of Production Research*, 49(1), 255-268.
- Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 727-742.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 22(4): 337-353.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*. 14(2): 99-122.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2): 373-383.
- Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(3): 360-376.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (42), 91-122.
- Ciranoğlu, M. Ve Kaymaz, K. (2018). EFQM Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 237-261.
- Corredor, P., & Goñi: (2010). Quality awards and performance: is there a relationship? *The TQM Journal*. 22(5), 529-538.

- Çalışkan, H. (2019). Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 341-358.
- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. (2008). *Fundamentals of total quality management*. Routledge.
- Demirtaş, Ö. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Ve Bireysel Düzeyde Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 75-101.
- Develioğlu, K., Haşit, G., & Bağcı, Ü. G. (2006). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 191-204.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Efil, İ. & Saraç, M. (2009). Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(2), 37-54.
- Escrig, A. B., & De Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of "EFQM Recognized for Excellence" recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 36(3), 398-419.
- EFQM, *EFQM Modeli*, İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, 2020.
- Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık Yaklaşımları Ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16.
- Fonseca, L. (2015). Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results. *Quality Innovation Prosperity*, 19, 85-102.
- Garbarova, M. (2017). Improving human resources management using the EFQM Excellence Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 335-340.
- Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A. M., & López-Fernández, M. C. (2015). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1224-1245.
- Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A. M., & López-Fernández, M. C. (2019). An exploratory study of the results of the implementation of EFQM in private Spanish firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 36(2): 331-346.

- Gorenak, Š. (2015). European foundation for quality management excellence model can encourage ISO 26000 implementation. *Perspectives on Business and Management*; Bobek, V., Ed.; InTech: Rijeka, Croatia, 23-43.
- Green, K.W., B. Medlin, Ve R. Medlin. (2001) Strategic Human Resource Management: Measurement Scale Development. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 5(2), 99-112.
- 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.
- Kalder, *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*. Mavi basım. Cilt 32. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, 2002.
- Kalder, Tarihçe. 12 4 2020. <http://www.kalder.org/tarihce> (erişildi: 4 12, 2020).
- Karcıoğlu, F. ve Serçemeli, C. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Hukukunun Önemi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(60), 965-977.
- Kavi, E. (2010). Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu Üzerine Bir Alan Araştırması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 783-811.
- Kazan, H. (2016). Bilimsel Araştırma Teknikleri. Ders Kitabı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. İstanbul: Nobel Dağıtım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lewis, A. C., Cardy, R. L., & Huang, L. S.(2018). Institutional theory and HRM: A new look. *Human Resource Management Review*, 29(3), 316-335.
- Lin, C. S., & Su, C. T. (2013). The Taiwan national quality award and market value of the firms: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 57-67.
- Loshali: Ve Krishnan, V. R. (2013). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9-19.

- Mann, R., Adebajo, D., & Tickle, M. (2011). Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(6), 604-627.
- Mcadam, R., Leonard, D., Henderson, J., & Hazlett: A. (2008). A grounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management. *Omega*, 36(5), 825-837.
- Mehra: , Hoffman, J. M., & Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 855-876.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Nabitz, U., Jansen, P., Van Der Voet: , & Van Den Brink, W. (2009). Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre. Consequences for the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management*, 20(3), 267-281.
- Özkartal, M. (2018). Örgütler Neden Benzeşir ve/veya Farklılaşır? Türkiye'deki Kamu Yönetimi Lisans Bölümleri Üzerine Bir İnceleme. *İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(2), 68-90.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á.N.R. (2016). Do total quality management and the European Foundation for Quality Management model encourage a quality-oriented human resource management system? *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(3), 308-327.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21.
- Saizarbitoria, I. H. (2006). How quality management models influence company results—conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 775-794.
- Schreurs, J., & Moreau, R. (2006). The EFQM self assessment model in performance management. In *Proceedings ECEL 2006 conference* Athene. www.researchgate.net, 1-5.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: a skill-building approach*. New York, Wiley. MLA (7th ed.).
- Selznick, P. (1996). Institutionalism" Old" and" New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.

- Seviçin, A. (2009). “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Suárez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. L. (2006). The Role Of Strategic Planning in Excellence Management Systems. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 532-542.
- Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J. L., & Periañez-Cristóbal, R. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 147-156.
- Trébuçq: , & Magnaghi, E. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance*, 42, 522-531.
- Uysal, G. (2012). Human resource focus in TQM awards. Uysal, Gürhan (2012). Human Resource Focus in TQM Awards. *Journal of US China Public Administration*, March, 9(3), 338-345.
- Van Schoten: , De Blok, C., Spreeuwenberg, P., Groenewegen, P., & Wagner, C. (2016). The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare. *International Journal of Operations & Production Management*. 36(8), 901-922.
- Yavuz, F. (2013). Düünden Bugüne Kalite Anlayışı Hakkında Bazı Tespit ve Düşünceler. *Arşiv Dünyası*, (14-15), 51-54.
- Yousaf, M., & Bris, P. (2019). A Systematic Literature Review of the EFQM Excellence Model from 1991 to 2019. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 2(2), 11-15.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381.
- Zhang, J., Li, H., Li, V., Xia, B., & Skitmore, M. (2020). Internal relationships of market-oriented EFQM enablers in the Chinese construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 1-24.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Mehmet ÇOBAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Mehmet ÇOBAN Ülkü UZUNÇARŞILI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Mehmet ÇOBAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Mehmet ÇOBAN Ülkü UZUNÇARŞILI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Mehmet ÇOBAN

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**Z KUŞAĞININ A VE B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN BİREYSEL  
KARİYER PLANLAMALARINA ETKİSİ\***

Gökhan ÜNLÜ<sup>1</sup> & Hüseyin ÇİÇEK<sup>2</sup>

**Öz**

*Bu araştırmanın amacı günümüz yenilenen ve gelişen teknolojinin bir parçası olan Z kuşağındaki bireyleri temsil eden lise öğrencilerinin A ve B tipi kişilik özelliklerinin bireysel kariyer planlamaları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, Isparta il ve ilçelerinde öğrenim görmekte olan 785 öğrenciye ulaşılarak, çevrimiçi anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması sonucunda eksiksiz tamamlanan 687 kişilik veri seti değerlendirmeye alınmıştır. Anketin, birinci bölümde kariyer planlama ölçeği, ikinci bölümde A ve B tipi kişilik ölçeği ve üçüncü bölümde demografik veriler yer almaktadır. Araştırma sonucunda ulaşılan veriler SPSS 20 ve AMOS istatistik programları ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma, doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analizi, korelasyon, çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Veri seti araştırmanın amacına uygun olarak yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda A tipi kişiliğin alt boyutları olan hız verilen önem ve sosyal etkinliklerden uzaklaşma boyutlarının, bireysel kariyer planlamanın alt boyutu olan kariyer uyumluluğu ile pozitif yönlü anlamlı birer ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan A tipi kişiliğin alt boyutu olan işe verilen önem ve hız verilen önem boyutlarının, kariyer planlamanın bir diğer alt boyutu olan kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı ilişki ve etkinin bulunduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kuşak, Z Kuşağı, Kişilik, A ve B Tipi Kişilik, Kariyer Planlama

**JEL Kodları:** I20, M10, M12.

**Başvuru:** 31.12.2021 **Kabul:** 06.06.2022

\* Bu çalışma, Gökhan Ünlü'nün "Z Kuşağı Bireylerin A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Bireysel Kariyer Planlama Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden (Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2021) üretilmiştir.

<sup>1</sup> Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü, Burdur/Türkiye, gokhanunlu\_32@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0753-4470>

<sup>2</sup> Doç.Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, hcicek@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8284-7955>

## THE EFFECT OF A-B TYPE PERSONALITY TRAITS OF GENERATION Z ON INDIVIDUAL CAREER PLANNING<sup>3</sup>

### **Abstract**

*The aim of this research is to determine the effect of A and B type personality traits of high school students, who represent individuals in the Z generation, who are a part of today's renewed and developing technology, on their individual career planning. In line with this purpose, an online survey was conducted by reaching 785 students studying in Isparta provinces and districts. As a result of this study, a fully completed data set of 687 people was evaluated. The first part of the questionnaire includes career planning scale, the second part includes A and B personality scales, and the third part includes demographic data. The data obtained as a result of the Research analyzed with SPSS 20 and AMOS statistical programs. Frequency, percentage, mean and standard deviation, confirmatory factor and reliability analysis, correlation, multiple regression analysis methods were used in the analysis of the data. The data set were interpreted in accordance with the purpose of the research. As a result of the research, it has been determined that the sub-dimensions of A type personality, the importance given to speed and the distance from social activities, have a positive and significant relationship with career adaptability, which is a sub-dimension of individual career planning. On the other hand, it has been determined as a result of the research that the sub-dimensions of the importance given to the job and the importance given to the speed, which are the sub-dimensions of type A personality traits, have a significant relationship and effect on the dimension of career optimism, which is another sub-dimension of career planning.*

**Keywords:** *Generation, Generation Z, Personality, Type A and B Personality, Career Planning.*

**JEL Codes:** *I20, M10, M12*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Artan küreselleşme, teknolojinin vazgeçilmez bir unsuru olması nedeniyle bireyleri hızlı bir gelişim ve değişim içerisinde itmektedir. Bu süreç içerisinde yaşamlarını devam ettirmek durumunda olan bireyler, mevcut düzene ayak uydurmak zorundadır. Nitekim söz konusu bireylerin ilgili yapı içerisinde gelişip şekillenen birer aracı konumunda olduğu ifade edilebilir. Öyle ki global bir dünya düzeni, bireyleri zorlu yaşam koşullarına çekmekte ve bireyler bu düzen içerisinde hareket etmektedir (Crampton, 2009: 807; Göksel ve Güneş, 2017: 3; Levickaite, 2010: 173; Ceyhan ve Yıldırım, 2020: 724). Bu hareketlilik ise, bireylerin yaşam koşullarını zorladığı gibi kariyer hedeflerine ulaşmada engel teşkil etmektedir. Ekonomik dengesizlik

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article



bireylerin doğdukları ve yaşamlarını birlikte sürdürdükleri aile yapısı içerisinde çıkılmaz bir boşluğa düşürmektedir. Ancak ekonomik adaletsizliğin acımasız olması ailelerin çocuklarının kariyerlerine istemeyerek de olsa etki ve baskı yapmaktadır. Daha çocuk yaşta evine destek ve maddi anlamda yardımcı olabilmek amacıyla çocuklar kariyer hedeflerinden yoksun bırakılmaktadır.

Acımasız ekonomik düzen küçük yaştaki bu çocukların kariyer planlarına engel olmakta ve sonu kaçınılmaz sonuçlar teşkil etmektedir. Bu sonuçlar içerisinde bireyler, belirli dönemin özelliklerini ve şartlarını farklı boyutlarda ve evreler halinde yaşamakta ve bu yaşam süreci içerisinde şahit oldukları olay ve olgular bağlamında birtakım sınıflandırmalar ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu sınıflamalar ise, kuşakları oluşturmaktadır. Kuşak, aynı dönemin şartlarını yaşamış ve aynı çağın özelliklerine sahip olan bireylerin oluşturduğu topluluklardır (Adıgüzel, 2014: 165).

Kuşak toplulukları, farklı dönemlerin özelliklerine sahip oldukları için her dönemin kendine has özellikleri ve sınıflandırmaları vardır. Dolayısıyla alan yazında farklı tarih aralıkları olarak kabul gören kimi tarihler bulunmaktadır. Örneğin, 1925-1945 arasındaki yıllar Sessiz Kuşak, 1946-1961 arasındaki yıllar Bebek Patlaması Kuşağı, 1965-1979 arasındaki yıllar X kuşağı, 1980-1999 arasındaki yıllar Y kuşağı ve bu çalışmanın da bir değişkeni olan 2000 yılı ve üzeri Z kuşağı olarak nitelendirilmektedir (Aka, 2018: 121).

Z kuşağının bireyleri, doğum anından gençlik yıllarına kadar doğrudan teknoloji ile iç içedir. Bu sebeple söz konusu bireyler teknolojik bir yapı içinde yaşamını idame ettirirler. Ayrıca bu bireylerin diğer kuşaklara görece duygu, düşünce ve algılarının da farklı oldukları önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Şu hâlde Z kuşağının kimi isimlendirmeleri bulunmaktadır. Söz gelimi, "I Generation", "Next Generation" ve "İnternet Kuşağı" gibi farklı isimlendirmeler bu kuşak bireyleri için kullanılmaktadır (Başol ve Aydın, 2014: 4).

Dijital yaşamın bir parçası olan bu kuşağın bireyleri; düşünce tarzı, yaşam şekli, gelecek hayali ve en önemlisi kişilik yapısı olarak diğerlerinden ayrılmaktadır. Şu hâlde, söz konusu bireylerin kariyer planlamalarının da teknoloji ve rahatlık ile iç içe olması kaçınılmaz bir gerçeklik olarak değerlendirilmektedir (Taş vd., 2017: 1043). Çevrimiçi olarak nitelendirilen ve kariyer planlamalarını çevrimiçi yaşam biçimi olarak algılayan bu bireyler savaşı özelliğe sahip olmalarıyla bilinmektedirler.

Ön plana çıkan bu özellikleri sayesinde diğer kuşaklardan belirgin farkla ayrılan bu bireyler savaşların yaşandığı sessiz kuşak döneminin zorlu şartlarının yanı sıra rahat bir dönemin yapısı içerisinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Ayrıca söz konusu çevrim içi kuşak; iletişim ve teknolojinin kısıtlı olduğu bir devri yaşayan X ve Y kuşağı bireyleri ile karşılaştırıldığında telefon tablet ve sanal ortamlar gibi birçok özelliğin hâkim olduğu küresel bir düzen içerisinde yaşam seyirlerine devam etmektedirler.

Tüketim çocukları olan bu dönem bireylerinin sıkılgan olduğu ve bir işten çok çabuk vazgeçebildikleri bilinen bir gerçektir. Bu noktada bireysel farklılıkları meydana getiren ve her bireyi diğerinden ayırmaya yarayan kişiliğin önemi yadsınmamalıdır. Nitekim insanların tutarlı ve sürekli davranış biçimi olarak nitelendirilen kişilik (Costa ve McCrae, 2000), söz konusu olan Z kuşağı bireyler ile birlikte ele alındığında farklı davranış yansımaları ile karşılaşılabılır.

Bu farklı davranış yansımaları, bireylerin kendilerine has özellikler olmakla birlikte bireyin yaşam seyri içerisinde birtakım değişimlere uğrayarak gelişim göstermektedir. Şu hâlde bireylerin kişiliğinin dikkate alınması ve bu kişiliğin kuşak bağlamında değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu önem doğrultusunda araştırmada, Z kuşağı bireylerin sahip olduğu A tipi kişilik özelliklerinin bireysel kariyer planlama üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda üç temel soruya yanıt aranmıştır. Bunlar sırasıyla; (1) Z kuşağı bireylerin sahip olduğu A tipi kişilik özelliklerinin düzeyi nedir? (2) A tipi kişilik özelliğinin bireysel kariyer planlama üzerinde ne gibi bir etkisi vardır? (3) Söz konusu düzey ve etkide anlamlılık derecesi nedir?

## **1.1. Literatür Taraması**

### *1.1.1. Kuşak Kavramı ve Kuşaklar*

Kavram olarak uzun bir tarihsel gelişime sahip olan kuşak kavramı, Antik Yunana göre varoluş, olmak veya doğmak anlamı taşımaktadır. (Lub vd., 2014: 39; Florya, 2014: 2). İngilizce karşılığı "Generation" olarak ifade edilmekte olup Latince'de ise "Generere" sözlüğünden türetilmiş, anlam olarak ise neden oluşturmak, var olmak gibi anlamlara geldiği bilinmektedir (Mannheim, 1952: 276). Kuşak, zaman olarak aynı tarihler arasında doğan ve aynı dönemleri yaşayan, dönemin kendine has olan özelliklerini gören ve bunlardan etkilenen bireylerin oluşturduğu bir topluluktur (Adıgüzel, 2014: 169; Keleş 2011: 129).

Aynı yaşta olan bu kuşak üyeleri birbirlerine yakın özellikler gösterirler. Bu özelliklerin farklı olmasından dolayı farklı kuşak sınıflarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu farklılıklar ise kuşak sınıfları arasında birer ayırt edici özellik niteliği taşımaktadır (Sullivan vd., 2009). Her kuşağın doğum yıllarında yapılan alan yazın incelemesinde kimi tartışmaların olduğu görülse de kuşakların nitelikleri konusunda göreceli olarak fikir birliğinin olduğu bilinmektedir. (Hansen, 2012: 34). Buradan hareketle kuşaklar sınıf ve tür olarak **Tablo 1.**'de gösterildiği şekilde açıklanabilir.

**Tablo 1. Kuşakların Sınıflandırılması**

Kaynaklar		Kuşak Sınıflandırmaları				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)		-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı, Patlama Kopyası, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981-1999)		-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1947-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)		-
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası, Z Kuşağı(1995-Şimdi)	
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)		-
Zemke ve ark.	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)		-

**Kaynak:** Reeves and Oh, 2008 s.296

Tablodan 1'den hareketle; bu çalışmada kuşaklar, Geleneksel-Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı başlıkları altında incelenmektedir. (Adıgüzel, 2014: 170). 1925-1945 tarihleri arasında doğan Geleneksel-Sessiz Kuşak bireyleri o dönem içerisinde gerçekleşen savaşlar nedeniyle *Savaş Kuşağı* olarak da adlandırılmaktadır (Göksel, 2017: 810). Savaş kuşağı bireyleri doğan en küçük kuşak olarak bilinmektedir. Türkiye, bu kuşak bireylerini Cumhuriyetin ilk yıllarını görmüş olan 75-95 yaş aralığını kapsamaktadır (Aka, 2017: 28). 1946-1955 yılları arasında doğan bireyleri kapsayan dönem bebek patlaması kuşağını oluşturmaktadır (Parment, 2013: 192). Kavram adını 2. Dünya savaşı sonrasında yaşanan doğurganlık oranının artması ve bunun yanı sıra tıp alanındaki gelişmişliğinde etkisiyle bebek ölümünün

azalması sebebiyle bu kuşağa bebek patlaması kuşağı adı verilmiştir (Zemke vd., 2013: 61). X kuşağı dönem olarak 1965-1979 tarihleri arasında dünyaya gelen bir dönemi ifade etmektedir (Acıloğlu, 2017: 25). Yirmili yaşlarda hayat mücadelesinden vazgeçen bireyleri ifade etmek için kullanılan X kuşağı, aslında Bebek Patlaması Kuşağının günümüz varisleri olarak kabul edilmişlerdir (Tulgan, 1997: 4). Yaklaşık olarak 1980 ve 1995 arasında doğmuş olan bireyleri kapsayan bir dönemdir. Şimdiye kadar kuşaklar arasında en eğitilmiş bir kuşak dönemi olarak ön plana çıkmaktadır (Crampton, 2009: 5).

Bu kuşak bireyleri bilgisayar, internet, DVD ve en önemlisi telefon olan bir dönemin içerisinde dünyaya gelen ve hayatlarını devam ettiren bir kuşak olmakla ön plana çıkmışlardır. Çalışma hayatını çok sevmeyen aksine özgürlüğüne önem veren bir nesildir. Kurallara ve otoriteye karşı duran saldırgan ve yapıcı olmayan bir nesil olmakla bilinmektedir (Göksel ve Güneş, 2017: 807). 1990'lı yılların ortalarından başlayıp 2000'li yılların başına kadar uzanan bir dönemin kuşak üyelerini kapsayan ve bir diğer ismi "anında çevrimiçi/online" kuşak olan teknolojinin bağımlılarını ifade eden bir dönemdir (Levickaite, 2010: 173). Bu kuşak bireyelerine I-Gen, Generation Z, Nex Generation vb. gibi isimler verilmektedir. (Uçkan, 2008: 15). "Dijital Yerliler" olarak da bilinen bu kuşak bireyleri teknolojiye merak duyması ve sosyal medyayı kullanarak iletişim kurmayı tercih eden bir dönemi ifade etmektedir. Teknoloji bu bireyler için çok önemli bir araçtır (Levickaite, 2010: 173).

### *1.1.2. Kişilik Kavramı, A ve B Tipi Kişilik*

Kişilik kavramı, insan yaşantısının bir parçası olarak uzun yıllar boyunca ön planda olmasına rağmen, bilimsel olarak gelişimini, 1930 yılında kişilik psikolojisinin sosyal bilimlerdeki diğer alanlarından ayrılmasıyla başlatmıştır. (McAdams, 1997: 1). Kişilik bireyin bir olay karşısında göstermiş olduğu tutum ve davranış bütünü olarak ifade edilmektedir (Sakallı, 2019: 13). Öte yandan kişilik, bireyin diğer bireylere tutum ve davranışları karşısında gösterdiği tepki veya iletişim kurmak için başvurduğu yolların bütünüdür (Robbins ve Judge, 2012: 137; Ceyhan ve Çiçek, 2020: 889).

A ve B tipi kişilik Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramı arasında ilişki kurularak oluşturulmuştur ve günümüzde geniş bir kabul gören yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır. Freidman ve Rosenman'a göre A ve B tipi kişilik tipleri ile mevcut konumdaki stres ile ilişkisinin olduğunu vurgulamışlardır (Yıldızoğlu, 2013: 89).

Fredman ve Rosenman bekleme odalarında bulunan sandalyelerin bazılarının diğerlerine göre daha çabuk aşındıklarını fark ederek bu durumun kalp rahatsızlığı ile bir ilişkisinin bulunup bulunmadığı bir merak konusu yapmışlardır. Çünkü bekleme salonlarındaki hasta yakınlarının oturdukları sandalyelerde aşınmanın az olması ve bunun yanında kalp hastalarının oturdukları sandalyelerdeki aşınmanın fazla olması böyle bir merakın doğmasını tetiklemiştir. Bu durum sonucunda ikili tarafından A ve B tipi kişilik tiplmesi öne sürülmüştür (Balfakih, 2019: 36). A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin en iyiyi arama çabası içerisinde, rekabet ortamı içerisinde işine odaklanmayı seven, dinamik, başarılı olmaya odaklı, kaygı ve strese karşı daha fazla

tepki gösteren, katı bir davranış sergileme ve bunların yanı sıra en önemli özellikleri ise kendilerine az vakit harcamalarıdır (Tilki, 2020: 31; Saygılı vd., 2017: 64).

Friedman ve Rosenman (1974) teorisine göre B tipi kişilik özelliklerinin A tipi kişilik özelliklerinin tam tersi olduğu ileri sürülmektedir. B Tipi suçluluk duygusuna kapılmadan eğlenmek ve rahatlamak için oynar, başarılarını veya başarılarını sergilemeye veya tartışmaya ihtiyaç duymaz ve zamanın aciliyeti duygusuna sahip değildir (Robinson vd., 2003: 90). B tipi kişilik tiplemesinde olan bireylerin rahat bir tavır ve tutum içerisinde rekabete çok önem vermeyen ve işlerini olurlarına bırakma, bunun yanı sıra stresle baş edebilme kabiliyetleri yüksek olup sosyal kişi olma tutumları yüksek ve her şeyden önemlisi kendilerine zaman ayırma bilinci içerisinde hareket ederler (Tilki, 2020: 31; Saygılı vd., 2017: 64). Bu nedenle B tipi bireyler anı yaşamayı severler ve arkadaş canlısı, sezgisel, yerli ve sabırlı olarak kabul edilirler. Eleştiriye açıktırlar, kolay motive olurlar, olumlu duygularını ifade etmeyi tercih ederler ve hem sosyal hem de iş yaşamlarında yargılayıcı olmayı sevmezler (Lounsbury ve Das, 2015: 175).

Freidman ve Roseman'a göre A tipi kişilik niteliğine sahip bireylerin B tipi kişilik niteliğine sahip bireylere nazaran, üç kat daha fazla kalp riski olduğu ve strese maruz kaldıkları görülmektedir (Yıldızoğlu, 2013: 89). Bireyler A ve B tipi kişilik özelliklerini bir arada taşıyabilirler. Bu tip bireyler ise *karma tip bireyler* olarak ifade edildiği görülmektedir. Burada önemli olan nokta ise bireylerin hangi tipin özelliklerine daha uygun olarak hal ve harekette bulunup diğer bireyler ile birlikte barışık bir yaşam sürmeleridir (Pelit vd., 2010: 11).

### 1.1.3. Kariyer Kavramı ve Kariyer Planlama

Kariyer kavramının kullanımı, 16. Yüzyıl itibariyle başlamasına rağmen, bireyler ve çalışma hayatı için bilimsel olarak ilk başlangıç, Anne Roen'un 1956 yılında kaleme aldığı "Meslekler Psikolojisi" eseriyle ortaya çıkmıştır. Devamında ise Donald E. Super'in 1957 yılında "Kariyer Psikolojisi", Tiedeman ve Oharan'ın 1963'de "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlaması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bu eserlere ek olarak da John Holland'ın 1966'da "Meslek Tercih Teorisi" adıyla kaleme aldığı eserle, "Kariyer" kavramı bir araştırma konusu haline gelmiştir (Özgen ve Yalçın, 2015: 185). Söz konusu olan bu kuram, kişiliğin dinamikliği ile mesleklerin yürütülmüş olduğu çevre ve faaliyetler arasındaki ilişkilere dayanmaktadır (Nayir, 2003: 65).

"Kariyer", Latince'de "carrus" (at arabası), "carrera" (yol), Fransızca'da "carriere" (koşu yolu) ve İngilizce olarak ise; "career" (meslek) kavramlarından türetilmiştir (Aktaş, 2015: 27). Kariyer, bireyin iş yaşamında kazanmış olduğu pozisyonlar ve bu pozisyonlardaki deneyimler ve çalışma yaşamındaki ilerlemedir (Arık ve Seyhan, 2016). Ergeneli (2016)'ye göre kariyer bir iş görenin çalışma yaşamındaki geçirmiş olduğu süreç olarak ifade edilmiştir. Yapılan tanımlardan hareketle kariyer kavramı, iş gören kimsenin çalışma süreci içerisinde kazandığı bilgi beceri ile verilen emeğin sonucundaki aşama ve deneyim süreci olarak ifade etmek mümkündür.

Kariyer planlama, iş gören bireyin sahip olmuş olduğu bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirilip kurum içerisindeki ilerleme ve bir üst basamağa çıkmasının planlanmasıdır (Tüz, 2003: 71). Bir başka ifade ile kariyer planlama, bireyin bilgi birikimi, donanımını ve iş çevresini ulaşmak istediği pozisyona göre geliştirme süreci olarak ifade edilebilir (Aktaş, 2015: 28). Bireysel kariyer planlama, bireyin kendi çalışma yaşamı ile ilgili yapmış olduğu planlar bütünüdür. Bu planlama sürecinde bireyin yeteneklerini, ilgili olduğu alanları değerlendirmesi ve fırsatları inceleyip, uzun vadeli amaçlarını ortaya koyması ve bunlar için geliştirici birtakım faaliyetlerde bulunması sürecini ifade etmektedir (Nayir, 2007: 65).

Bu süreç içerisinde bireyin belirlemiş olduğu plan dahilinde bireylerin yapmış olduğu işten memnun olmalarını ve mevcut verimliliklerinde performans artışı sağlanabilir. Bunun yanı sıra bireysel kariyer planlama, gelecekte bireyi ne ve nelerin beklediğini bilmesine ve buna uygun yol haritası belirlemesi sonucunda motivasyonun da artışı ve yaptığı işe kendini adanmasına yardımcı bir araç olacaktır (Aydemir, 2018: 32).

#### *1.1.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler*

Şimşek (2019)'un yapmış olduğu Z kuşağının kişilik özellikleri ve kariyer değerlerinin incelenmesine yönelik yapılan çalışmada kariyer değerleri ve baskın kişilik özelliklerinin belirlenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın analiz sonuçlarına göre Z kuşağı bireylerinin kişilik özellikleri arasında yardımsever, iyi niyet, hoş görü gibi özelliklerinin olduğu bulgusuna varılmıştır. Öğrencilerin kişilik çapası diğerlerine göre anlamlı olduğu; cinsiyet, ebeveyn çalışma ve eğitim durumlarının kariyer çapalarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

İnce (2018) tarafından yapılmış bir başka çalışmada ise, Z kuşağının kariyer tercihleri, gelecek beklentisi ve iş hayatlarındaki önemsedikleri değerlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Girişimci özelliği ağır basan 103 turizm bölümü öğrencisi üzerinde yapılan araştırma sonucunda saygın bir işe sahip olma, yeteneklerini gösterme yaptıkları işten zevk alma gibi özellikler gösterdiği tespit edilmiştir.

Tilki (2020) tarafından yapılan çalışma, A ve B tipi kişilik yapısı ile performans algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Söz konusu olan çalışmada A ve B tipi kişilik yapısına sahip olan bireylerin algılamış olduğu performans algısının istatistiksel anlamda farklılaşmadığı bunun yanı sıra bireylerin demografik bilgilerine göre de performans algılarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Norris (2016) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise bireyin kişiliğinin, kariyer uyumluluğunun ve alt bileşenlerini anlamının bireyin kariyer kararını ve bu kararın oluşturduğu tatmin düzeyini etkileyebileceğini tespit etmiştir. Hussein (2014) tarafından yapılan kariyer danışmanlığı ve geliştirme eğitiminde A ve B tipi kişilik özelliklerinin kullanıldığını ifade etmiştir. Özellikle A ve B tipi kişilik özelliklerinin bireyin kariyer planlamasında etki gösterebileceğini öne sürmüştür.

Erdem (2021) kariyerizm yönelimi ile ahlaki çözümler yönelimlerinin A tipi kişilik yapısı ile etkilerinin analiz edilmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada ahlaki çözümler eğiliminin kariyerizm eğilimini güçlendirdiği sonucunu bulgulanmıştır. Söz

konusu çalışmada A tipi kişiliğin kariyerizm eğilimini arttırdığı belirlenmiştir. Budak (2019) tarafından yapılan çalışmada ise akademisyenlerin kişilik özellikleri ile kariyer beklentilerinin arasındaki etki incelenmiştir. Söz konusu olan çalışmada Beş faktör kişilik özelliğinin alt boyutlarıyla kariyer planlama arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Kıyak (2015) tarafından yapılan çalışmada ise kişilik özelliklerinin kariyer planlama sürecin etkisi incelenmiş olup bireysel değerlerin planlama ve kişilik özelliklerini arasında kısmî aracı rol gösterdiği sonucuna varılmıştır. Öte yandan araştırmaya katılan öğrenci not ortalamalarının kariyer planları arasında farklılıkların olmadığı araştırmanın sonucunda yer almaktadır. Bayram vd., (2012) tarafından yapılan bir başka çalışmada öğrenci kariyer değerlerine kişiliğin etkisi ölçülmüştür. Kişilik özelliklerinin cinsiyete göre farklılaştığı ve öte yandan kariyer değerlerinin boyutları arasında kişiliğin anlamlı etkisi bulunmuştur. Bu teorik bilgiler sonucunda "Z kuşağının A ve B tipi kişilik özelliklerinin bireysel kariyer planlamalarına etkisi" konulu araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

***H<sub>1</sub>. A Tipi Kişiliğin Kariyer Planlama Üzerinde Anlamlı Etkisi Vardır.***

***H<sub>1a</sub>. A Tipi Kişiliğin İşe Verilen Önem Boyutunun Kariyer Planlamanın Kariyer Uyumu Üzerinde Anlamlı Etkisi Vardır.***

***H<sub>1b</sub>. A Tipi Kişiliğin İşe Verilen Önem Boyutunun Kariyer Planlamanın Kariyer İyimserliği Üzerinde Anlamlı Etkisi Vardır.***

***H<sub>1c</sub>. A Tipi Kişiliğin Hıza Verilen Önem Boyutunun Kariyer Planlamanın Kariyer Uyumu Üzerinde Anlamlı Etkisi Vardır.***

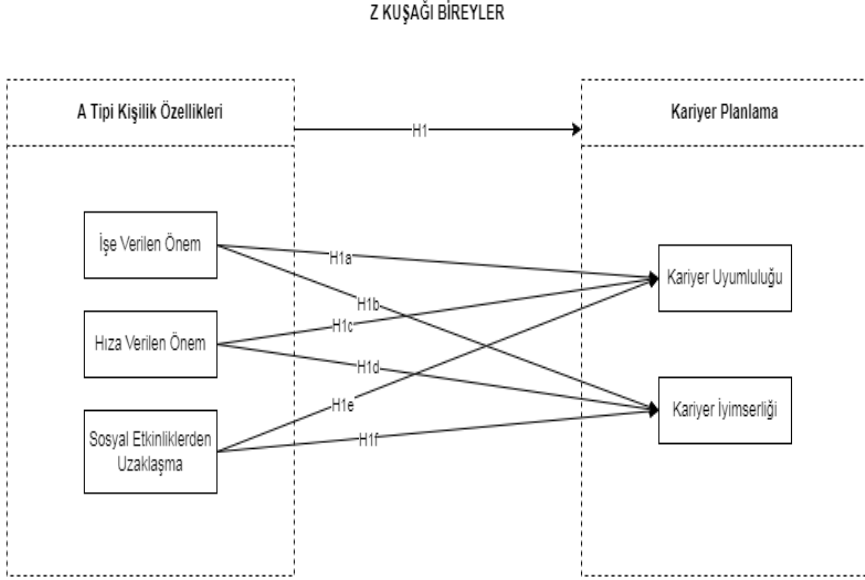
***H<sub>1d</sub>. A Tipi Kişiliğin Hıza Verilen Önem Boyutunun Kariyer Planlamanın Kariyer İyimserliği Üzerinde Anlamlı Etkisi Vardır.***

***H<sub>1e</sub>. A Tipi Kişiliğin Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma Boyutunun Kariyer Planlamanın Kariyer Uyumluluğu Üzerinde Anlamlı Etkisi Vardır.***

***H<sub>1f</sub>. A Tipi Kişiliğin Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma Boyutunun Kariyer Planlamanın Kariyer İyimserliği Üzerinde Anlamlı Etkisi Vardır.***

Araştırma hipotezleri doğrultusunda araştırma analizlerinin yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla **Şekil 1**'deki model oluşturulmuştur.

**Şekil 1. Araştırma Modeli**



## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Lise öğrencileri üzerinde yapılan bu araştırmanın evreni, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılı içerisinde Isparta İl ve İlçelerinde bulunan toplam 86 orta öğretim kurumundaki 22.760 lise öğrencisinden oluşmaktadır. Bu evren sayısı içerisinde örneklem sayısının belirlenebilmesi için Can, 2018'in evren örneklem tablosu dikkate alınmıştır. Buna göre homojen olmayan örneklem için 10.000 kişilik evrende %5 hata payıyla 370 kişilik örneklem yeterli olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında, öğrencilerin benzer özellikleri temsil ettiği ve homojen bir dağılım sergilediği düşünüldüğünde bu araştırma için 244 kişilik veri setinin evreni temsil etme gücü bakımından yeterli olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda Isparta il ve ilçelerinde öğrenim görmekte olan 785 öğrenciye ulaşılarak, çevrimiçi anket uygulanmıştır. Bu uygulama neticesinde eksiksiz tamamlanan 687 veri seti analize tabi tutulmuştur.

### 2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Çalışmada verilerin toplanabilmesi için online anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan formda ön bilgilendirme metni ile başlamakta olup 3 temel bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde 25 maddelik A ve B kişilik ölçeği, bir sonraki bölümünde kariyer planlamaya ilişkin 25 maddelik ölçek ve son bölümde ise demografik bilgileri içeren sorular bulunmaktadır.



### 2.2.1. A Tipi Kişilik Ölçeği

Araştırmada, Rathus ve Nevid (1989) tarafından geliştirilen 25 maddeden meydana gelen A ve B tipi kişilik ölçeği kullanılmıştır. Mevcut ölçekte araştırmaya katılım gösteren bireylerin kişilik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla; "İşe Verilen Önem", "Hıza Verilen Önem", "Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma", "Zamana Verilen Önem" olmak üzere dört boyut dikkate alınmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Batıgün ve Şahin (2006) tarafından yapılmıştır.

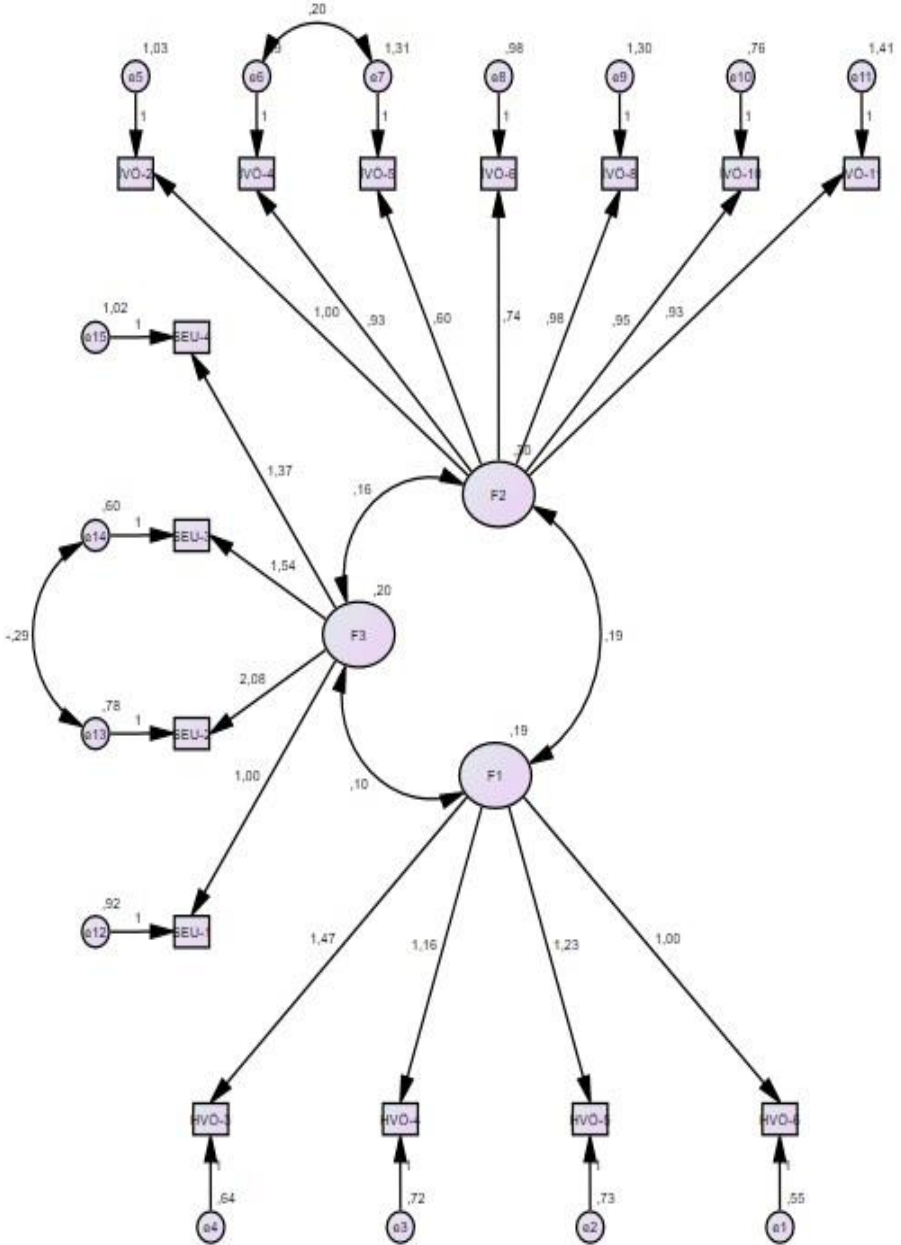
Çalışma sonucunda elde edilmiş olan Cronbach alfa değerleri işe verilen önem ( $\alpha = 0.740$ ), hıza verilen önem ( $\alpha = 0.610$ ), sosyal etkinliklerden uzaklaşma ( $\alpha = 0.540$ ) ve zamanlamaya verilen önem ( $\alpha = 0.400$ ) olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı değerlendirilmesinde  $0.00 \leq \alpha < 0.60$  aralığında yer alan değerlerin güvenilir  $0.00 \leq \alpha < 0.80$  aralığında olan değerlerin ise çok güvenilir olduğu bilinmektedir (Kalaycı, 2005: 405). Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik ve normallik analizi sonuçları *Tablo 2.*'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 2. A Tipi Kişilik Güvenilirlik, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

	Madde	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)	Skewness	Kurtosis
<b>İşe Verilen Önem</b>	7	0,618	-0,122	0,026
<b>Hıza Verilen Önem</b>	4	0,628	-0,190	0,062
<b>Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma</b>	4	0,623	-0,327	0,033

*Tablo 2.*'de yer alan A tipi kişiliğinin "İşe Verilen Önem" ( $\alpha=0,618$ ), "Hıza Verilen Önem" ( $\alpha=0,628$ ) ve "Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma" ( $\alpha=0,623$ ) boyutlarının güvenilirlik katsayıları yeterli olarak bulgulanmıştır. Yapılan normallik analizleri sonuçlarına bakıldığında ise "işe verilen önem" (Skewness: -0,122; ve Kurtosis: 0,026), "hıza verilen önem" (Skewness: -0,190; ve Kurtosis: 0,062) ve "sosyal etkinliklerden uzaklaşma" (Skewness: -0,327; ve Kurtosis: 0,033) olarak bulgulanmıştır. Normal dağılıma uyguladığını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri "-1" ve "+1" değerleri arasında ve normal dağılım yapısına uygun olduğu tespit edilmiştir (Hair vd., 2013). Elde edilen değerlerin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ortaya çıkarılan sonuçlar *Tablo 4.*'de gösterilmektedir. Yapılan analizin sonucuna göre RMSEA= 0.063, GFI= 0.940, AGFI= 0.915, CFI= 0.854 ve Ki-kare/df= 3.704 olarak bulgulanmıştır. Bu değerler açımlayıcı faktör analizi ile örtüşmektedir.

Şekil 2. A Tipi Kişilik Özelliklerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



### 2.2.2. Kariyer Planlama Ölçeği

Araştırmada Rottinghaus ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş olan “Kariyer Geleceği Ölçeği” (KARGEL) kullanılmıştır. Türkçe uyarlama çalışması ise Kalafat (2012) tarafından yapılan ölçeğin, “Kariyer Uyumluluğu”, “Kariyer İyimserliği” ve “İş Piyasalarına İlişkin Algılanan Bilgi” olmak üzere üç alt boyutu bulunmakla birlikte, ölçek 25 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu olan bu boyutların sırasıyla Cronbach alpha değerleri 0,83., 0,82., ve 0,62 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı değerlendirilmesinde  $0.00 \leq \alpha < 0.60$  aralığında yer alan değerlerin güvenilir  $0.00 \leq \alpha < 0.80$  aralığında olan değerlerin ise çok güvenilir değerler olduğu bilinmektedir (Kalaycı, 2005: 405). Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik ve normallik analizi sonuçları **Tablo 3.**'deki gibidir.

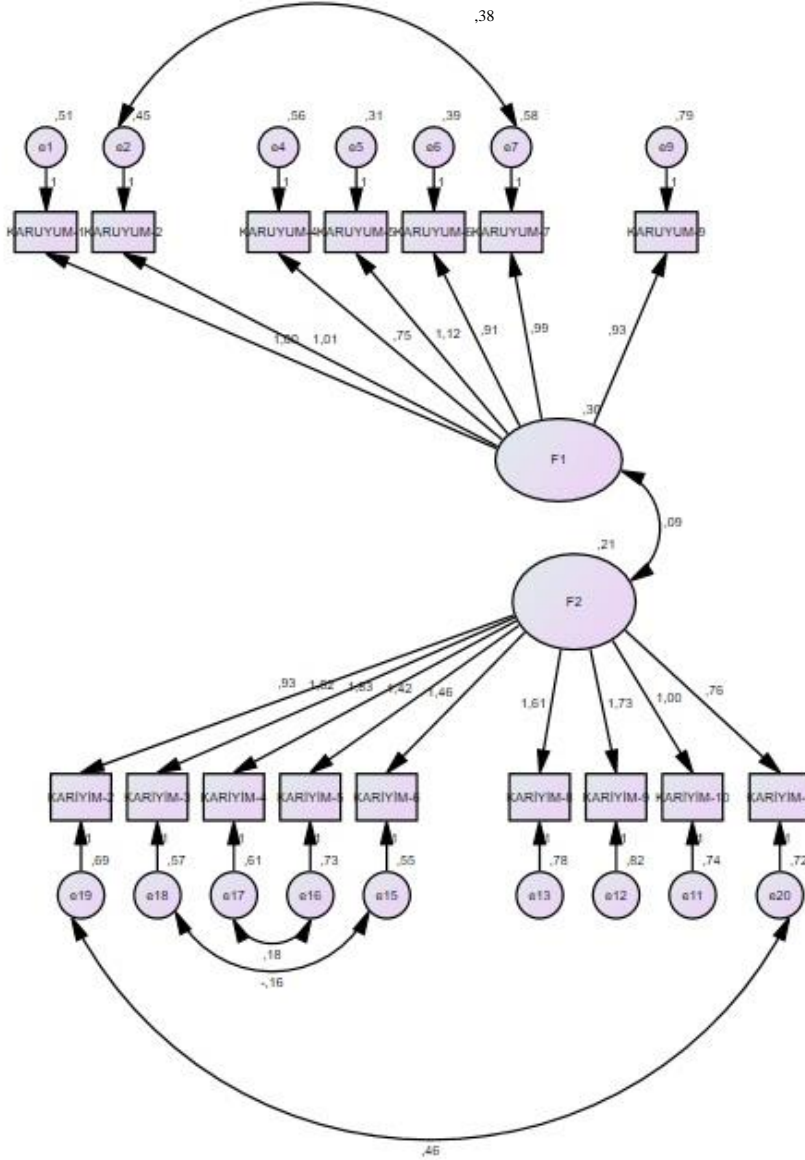
**Tablo 3. Kariyer Planlama Güvenilirlik, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

	Madde	Güvenilirlik Katsayı (Cronbach's Alpha)	Skewness	Kurtosis
<b>Kariyer Uyumluluğu</b>	7	0,793	-0,136	0,474
<b>Kariyer İyimserliği</b>	9	0,838	-0,328	0,061

**Tablo 3.**'de yer alan kariyer planlama ölçeğinin "kariyer uyumluluğu" ( $\alpha=0,793$ ), "kariyer iyimserliği" ( $\alpha=0,838$ ) boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarının yeterli olarak bulunduğu görülmektedir. Yapılan normallik analizleri sonuçlarına göre "kariyer uyumluluğu" (Skewness: -0,136; ve Kurtosis: 0,474), "kariyer iyimserliği" (Skewness: -0,328; ve Kurtosis: 0,061) olarak bulgulanmıştır.

Normal dağılıma uygulamasını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri "-1" ve "+1" değerleri arasında ve normal bir dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir (Hair vd., 2013). Elde edilen söz konusu değerlerin ardından yapı geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular **Tablo 4.**'de yer almaktadır. Bu analiz neticesinde; RMSEA= 0.071, GFI= 0.921, AGFI= 0.915, CFI= 0.905 ve Ki-kare/df= 4.490 olarak tesbit edilmiştir.

Şekil.3 Kariyer Planlamaya İlişkin Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Tablosu



Kişilik ve kariyer planlama ölçeğine ilişkin yapılan doğrulatoryıcı faktör analizi sonucunda söz konusu analize ilişkin normal değerler ve kabul edilebilir değerlerin özet içeriği **Tablo 4.**'de yer almaktadır.

**Tablo 4. CFA Analizlerine İlişkin Özet Değerler**

İndeksler	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değerler	A Tipi Kişilik	Kariyer Planlama
<b>X<sup>2</sup>/sd</b>	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	3.704	4.490
<b>GFI</b>	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.940	0.921
<b>AGFI</b>	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.915	0.892
<b>CFI</b>	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.854	0.905
<b>RMSEA</b>	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.063	0.071

**Kaynak:** Bentler ve Bonett, 1980; Gürbüz ve Şahin, 2014

Elde edilen sonuçlara göre çalışmada kullanılan her iki ölçeğin de uygun yapı geçerliliği sağladığı görülmektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Gürbüz ve Şahin, 2014: 337).

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Demografik Bulgular

Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan öğrencilerin 433'i (%63,0) kadın, 254'i (%37,0) erkektir. 269'i (%39,2) 16 yaşında, 285'i (%41,5) 17 yaşında, 73'ü (%10,6) 18 yaşında, 23'ü (%3,3) 19 yaşında, 37'i (%5,4) 20 olarak dağılım göstermektedir. Öğrencilerden 92'si (%13,4) hazırlık sınıfı, 168'i (%24,5) lise-1, 91'i (%13,2) lise-2, 150'si (%21,8) lise-3, 186'sı (%27,1) lise-4 sınıfında eğitim görmektedir. Öğrencilerin 72'si (%10,5) Fen Lisesi, 355'i (%51,7) Anadolu Lisesi, 79'ü (%11,5) Meslek Lisesi, 177'si (%25,8) Sosyal Bilimler Lisesi, 4'ü (%0,5) Sağlık Meslek Lisesi öğrencisidir. Öğrencilerin 476'sı (%69,3) il, 123'ü (%17,9) ilçe, 66'sı (9,6) köy ve 22'si (%3,2) kasabada yaşamlarını sürdürdükleri görülmektedir. Öğrencilerin kardeş sayısına bakıldığında genellikle 2 kardeş (%46,1) ve 3 kardeşe (%35,4) sahiptir. Öğrencilerin (%64,3)'ünün annesi çalışmamakta olup bunun yanı sıra (%87,2)'sinin ise babası çalışmaktadır. Öğrenci annelerinin eğitim durumları incelendiğinde ise genel olarak ilköğretim (%30,1) ve lise (%28,1) düzeyinde olduğu görülmektedir. Babalarının eğitim durumları (%28,2)'sinin lise, (%22,7)'sinin ise lisans düzeyinde yoğunlaştığı araştırma bulguları arasındadır.

### 3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Çalışma değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi tesbit etmek için uygulanan korelasyon analizi sonuçları **Tablo 5.**'de yer almaktadır.

**Tablo 5. A Tipi Kişilik Özelliklerinin Kariyer Planlama ile İlişkisi**

N=687	1	2	3	4	5
<b>1. İşe Verilen Önem</b>	(0.618)				
<b>2. Hıza Verilen Önem</b>	,471**	(0.628)			
<b>3. Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma</b>	,432**	,365**	(0.623)		
<b>4. Kariyer Uyumluluğu</b>	,050	,379**	,084*	(0.793)	
<b>5. Kariyer İyimserliği</b>	-,121**	,192**	-,026	,350**	(0.838)

\*\*\* $p<0,001$ ; \*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$

Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan katsayıların değerlendirilmesi için 0,00 ile 0,25 arasındaki değerlerin “Çok Zayıf”, 0,26 ile 0,46 arasındaki değerlerin “Zayıf”, 0,50 ile 0,69 arasındaki değerlerin “Orta”, 0,70 ile 0,89 arasındaki değerlerin “Yüksek” ve 0,90 ile 1,00 aralığındaki değerlerin “Çok Yüksek” yapıda bir değer olduğu bilinmektedir (Köse, 2012: 27). Yapılan korelasyon analizi sonucunda A tipi kişilik özelliğinin işe verilen önem boyutunun, kariyer planlamanın alt boyutu olan kariyer uyumluluğu ile ilişkisinin bulunmadığı görülmektedir ( $r=-0,050$ ;  $p>0,05$ ).

Öte yandan A tipi kişiliğin alt boyutu olan hıza verilen önem boyutunun kariyer planlamanın kariyer uyumluluğu boyutu ile pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,379$ ;  $p<0,01$ ). Bu durum hıza verilen önem arttıkça kariyer uyumluluğunun da artacağı şeklinde ifade edilebilir. A tipi kişilik özelliklerinin alt boyutu olan sosyal etkinliklerden uzaklaşma boyutunun kariyer planlamanın alt boyutu olan kariyer uyumluluğu ile pozitif yönlü yüksek derecede ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,084$ ;  $p<0,05$ ). A tipi kişilik özelliklerinin işe verilen önem boyutu ile kariyer planlamanın bir diğer alt boyutu olan kariyer iyimserliği ile negatif yönlü çok zayıf bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,121$ ;  $p<0,01$ ).

Söz konusu Z kuşağının işe verdiği önemin artması sonucunda kariyer iyimserliğinin de artacağı şeklinde ifade edilebilir. A tipi kişilik özelliğinin hıza verilen önem boyutu ile kariyer planlamanın alt boyutu olan kariyer iyimserliği ile pozitif yönlü çok düşük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,192$ ;  $p<0,01$ ). Bu durum hıza verilen önemin artış göstermesi sonucunda Z kuşağının kariyer iyimserliğinin de artış

göstereceği şekilde ifade edilebilir. Öte yandan A tipi kişilik özelliğinin sosyal etkinliklerden uzaklaşma boyutu ile kariyer planlamanın kariyer iyimserliği alt boyutu ile bir ilişki tespit edilmediği görülmektedir ( $r=-0,026$ ;  $p>0,01$ ).

### 3.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

**Tablo 6. A Tipi Kişilik Özelliklerinin Kariyer Planlamanın Kariyer Uyumluluğu Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model 1	Kariyer Uyumluluğu						
	B	Std. Hata	$\beta$	Tolerance	VIF	t	P
Sabit	1,966	,118	-	-	-	16,683	0,000
H <sub>1c</sub> Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma	-,011	,030	-,014	,780	1,282	-,353	,724
H <sub>1c</sub> Hıza Verilen Önem	,409	,036	,460	,746	1,340	11,366	,000* **
H <sub>1a</sub> İşe Verilen Önem	-,152	,040	-,161	700	1,429	-3,857	,000* **
R = ,406	R <sup>2</sup> = ,165	F = 45,053			Durbin-Watson 2,020		,000

\*\*\* $p<0,001$ ; \*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$

Araştırmaki hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Yedi hipotezin de test edildiği bütün modellerde Tolerance $>0,2$  ve VIF $<10$  olduğundan “çoklu bağlantı problemi” bulunmadığı görülmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2016). **Tablo 6.**’da yer alan analiz sonuçlarına göre A tipi kişilik özelliklerinin kariyer planlamanın kariyer uyumluluğu boyutu üzerindeki etkisi %16,5 düzeyinde ve 0,000 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ( $R=0,406/R^2=0,165$ ).

A tipi kişiliğin alt boyutları incelendiğinde ise sosyal etkinliklerden uzaklaşmanın ( $\beta=-0,011$ ,  $p>0,724$ ) bireysel kariyer planlamanın kariyer uyumluluğu boyutu arasında anlamlı bir etki bulunmamaktadır. Hıza verilen önem ( $\beta=0,409$ ,  $p<0,000$ ) boyutunun bireysel kariyer planlamanın kariyer uyumluluğu üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır.

Öte yandan A tipi kişiliğin alt boyutu olan işe verilen önemin ( $\beta=-0,161$ ,  $p<0,000$ ) bireysel kariyer planlamanın kariyer uyumluluğu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ileriye sürülen H<sub>1a</sub> ve H<sub>1c</sub> hipotezi kabul edildiği öte yandan H<sub>1e</sub> hipotezinin reddedildiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 7. A Tipi Kişilik Özelliklerinin Kariyer Planlamanın Kariyer İyimserliği Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model 2	Kariyer İyimserliği						
	B	Std. Hata	$\beta$	Tolerance	VIF	T	P
Sabit	2,590	,147	-	-	-	17,613	0,000
H <sub>1f</sub> Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma	-,029	,037	-,032	,780	1,282	-,773	,440
H <sub>1d</sub> Hıza Verilen Önem	,348	,045	,326	,746	1,340	7,743	,000* **
H <sub>1b</sub> İşe Verilen Önem	-,296	,049	-,261	,700	1,429	-6,008	,000* **
R = ,308	R <sup>2</sup> = ,095		F = 23,913			Durbin-Watson 2,095	,000

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 7.'de yer alan analiz bulgularına göre A tipi kişilik özelliklerinin kariyer planlamanın kariyer iyimserliği boyutu üzerindeki etkisinin %,095 düzeyinde ve 0,000 anlamlılık düzeyinde açıklandığı görülmektedir. A tipi kişiliğin alt boyutları yönünden değerlendirildiğinde ise sosyal etkinliklerden uzaklaşmanın ( $\beta=-0,032$ ,  $p>0,440$ ) bireysel kariyer planlamanın kariyer iyimserliği üzerinde anlamlı bir etki bulunamazken, hıza verilen önemin ( $\beta=0,326$ ,  $p<0,001$ ) pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. A tipi kişiliğin işe verilen önemin ( $\beta=-0,261$ ,  $p<0,001$ ) bireysel kariyer planlamanın kariyer iyimserliği boyutu ile negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ileriye sürülen H<sub>1b</sub>, H<sub>1d</sub> hipotezi kabul edilirken, H<sub>1f</sub> hipotezinin reddedildiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın ana hipotezi olan H1 kabul edilmiştir ( $p<0,001$ ).

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmada, "Z kuşağının A ve B tipi kişilik özelliklerinin bireysel kariyer planlamasına etkisini" belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen analizlerde A tipi kişilik özelliğinin işe verilen önem boyutunun, kariyer planlamanın alt boyutu olan kariyer uyumluluğu ile öte yandan A tipi kişilik özelliğinin sosyal etkinliklerden uzaklaşma boyutu ile kariyer planlamanın kariyer iyimserliği alt boyutu ile bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan A tipi kişiliğin alt boyutu olan hıza verilen önem boyutunun kariyer planlamanın kariyer uyumluluğu boyutu ile pozitif yönlü anlamlı zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,379$ ;  $p<0,01$ ). A tipi kişiliğin alt boyutu olan sosyal etkinliklerden uzaklaşma boyutunun ise, kariyer planlamanın alt boyutu olan kariyer uyumluluğu ile pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu tesbit edilmiştir ( $r=-0,084$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca, A tipi kişilik özelliklerinin işe verilen önem boyutu ile kariyer planlamanın bir diğer alt



boyutu olan kariyer iyimserliği ile negatif yönlü çok zayıf bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,121$ ;  $p<0,01$ ). A tipi kişilik özelliğinin hıza verilen önem boyutu ile kariyer planlamanın alt boyutu olan kariyer iyimserliği ile pozitif yönlü çok düşük anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ( $r=0,192$ ;  $p<0,01$ ). Bu araştırma kapsamında elde edilen söz konusu bulgular ilgili literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Örneğin, Yarmacı ve Pelit (2017) kişilik özelliklerinin bireyin kariyer planlama sürecinde göz önünü alınması gerektiği öne sürerek yapmış olduğu çalışmada “*Kariyer Engeli*” ile kişilik özellikleri “*İşe Verilen Önem*” ( $r=0,288$ ) boyutu arasında zayıf düzeyde, “*Sosyal Hayata Verilen Önem*” ( $r=0,141$ ) boyutu arasında ise çok zayıf düzeyde bir ilişki bulmuştur. Öte yandan A tipi kişilik özelliklerinin alt boyutu olan “*İşe Verilen Önem*” boyutu ile “*Kariyer Engeli*”nin tüm alt boyutları ile anlamlı ilişki tespit etmiştir. Söz konusu çalışma mevcut araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Günümüz gelişen ve teknoloji bireyleri ve yaşamı bir değişim içerisinde sokması kaçınılmaz bir gerçektir. Öyle ki gelişen ve değişime açık olan bireyler kariyer hedeflerine ulaşmada ne yazık ki bu değişimden etkilenmektedir. Söz konusu değişim olumsuz yönde olduğunda düşük kariyer tatmini veya iş tatmini gibi birçok olumsuz çıktıyla karşılaşılabilir (Ceyhan vd., 2020: 130). Nitekim kişinin diğerlerine bağlılığı tatmin vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bireylerin gelişen ve değişen bu kariyer planlamaları üzerinde literatürde lise öğrencileri üzerinde sınırlı sayıda çalışma yapılmış olmasından dolayı yapılan bu çalışma farklı kuşak bireyleri üzerinde ve uygulanabilir ve literatüre söz konusu olan konu hakkında katkı sağlanabilir. Küresel dünyada hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bireylerin bu değişimden etkilenmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Öte yandan bireylerin ailelerine yönelik olarak verilecek olan eğitimler ve çeşitli çalışmalarla söz konusu olan kuşak ile aile arasındaki kuşak çatışması engellemesi mümkün olabilir. Dolayısıyla günümüz genç kuşağı olan Z kuşağı bireylerinin gelecek planları konusunda gerek okul gerekse aile ortamında gereken önem ve desteğin gösterilmesi ve gerektiğinde ise bir uzmandan bu konuda destek almaları gerekmektedir. Bireyler geleceğin birer umudu olarak bu doğrultuda eğitilmelidir. Ayrıca bu bireylere verilecek eğitim ve gelecekleri konusunda kişilik özellikleri dikkate alınarak yapılabilecek en güzel planlama söz konusu olan bireylerin geleceğe en iyi şekilde ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca bu durumun sonraki nesillere yol gösterici olacağı da unutulmamalıdır.

## SONUÇ

Çalışmadaki yer alan araştırma hipotezlerine ilişkin elde edilen sonuçlar ve literatür de yapılmış olan araştırma sonuçları dikkate alındığında; gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine göre A tipi kişiliğin alt boyutu olan “*Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma*”nın ( $\beta=-0,011$ ,  $p>0,001$ ) bireysel kariyer planlamanın “*Kariyer Uyumluluğu*” boyutu arasında anlamlı bir etki bulunmadığı için  $H_{1e}$  reddedilmiştir. Öte yandan “*Hıza Verilen Önem*” ( $\beta=0,409$ ,  $p<0,001$ ) boyutunun bireysel kariyer planlamanın “*Kariyer Uyumluluğu*” üzerinde pozitif yönde etkisinin bulunduğu ve A tipi kişiliğin alt boyutu olan “*İşe Verilen Önem*”in ( $\beta=-0,161$ ,  $p<0,000$ ) bireysel kariyer planlamanın “*Kariyer Uyumluluğu*” üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda  $H_{1a}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

A tipi kişiliğin alt boyutu olan “Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma”nın ( $\beta=-0,032$ ,  $p>0,001$ ) bireysel kariyer planlamanın “Kariyer İyimserliği” üzerinde anlamlı bir etki bulunamazken, “Hıza Verilen Önem”in ( $\beta=0,326$ ,  $p<0,001$ ) pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Öte yandan A tipi kişiliğin “İşe Verilen Önem”in ( $\beta=-0,261$ ,  $p<0,001$ ) bireysel kariyer planlamanın “Kariyer İyimserliği” boyutu ile negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda  $H_{1b}$  ve  $H_{1d}$  hipotezleri kabul,  $H_{1f}$  hipotezi ise reddedilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde Şeyhanlıoğlu, (2018) yapmış olduğu çalışmada kişilik tipleri ile kariyer planlama arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Norris (2016) yapmış olduğu çalışmada bireyin kişiliğinin, kariyer uyumluluğunun ve alt birleşenlerini anlamının bireyin kariyer kararının ve bu kararın oluşturduğu tatmin düzeyini etkileyebileceği tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar yapmış olduğumuz çalışmadaki sonuçla örtüşmektedir. Ünal (2019)’un yaptığı çalışmada ise polislerin kişilik özellikleri ile kariyer planlamaları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucunu bulmuştur. Bu yönüyle araştırmamızın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Öte yandan Şimşek (2019)’un yapmış olduğu bir başka çalışmada demografik değişkenler ile girişimcilik çapası arasında bir anlamlılığın olduğu tespit edilmiştir.

Kıyak, (2015) tarafından yapılan bir başka benzer çalışmada ise bireysel değerlerin, kişilik özellikleri ve bireysel kariyer planlama arasında kısmi aracı değişkenlik gösterdiği sonucuna varmış olup söz konusu çalışma bizim çalışmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Taşlıyan ve arkadaşları (2011) tarafından öğrenciler üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise kariyer ve algılanan eğitime bakış açısı arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bibere, (2014) tarafından yapılan bir çalışma da ise kariyer geliştirmede de ve eğitimde A ve B tipi kişilik özelliklerinin kullanıldığını ifade etmiştir. Özellikle A ve B tipi kişilik özelliklerinin bireyin kariyer planlamasında önemli bir etki gösterebileceğini öne sürmüştür.

Yarmacı ve Pelit, (2017) tarafından kişilik özelliklerinin bireyin kariyer planlama sürecinde göz önüne alınması gerektiğini öne sürerek öğrenciler üzerinde bir çalışma yapmıştır. A ve B tipi kişilik yapısının kariyer engel algısı üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla yaptığı çalışmada kariyer engeli ile A ve B tipi kişilik özelliğinin işe verilen önem boyutu ile zayıf düzeyde sosyal etkinliklerden uzaklaşma ile çok zayıf düzeyde öte yandan işe verilen önem ile kariyer engelinin tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki tepsisi ettiği görülmektedir. Öte yandan aynı çalışmada yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonuçlarında boyutlar arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonuçları bulgulanmıştır. Söz konusu bu çalışmalardaki sonuçlar araştırmamızın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda araştırmamızın sonucu elde edilen bulguların daha önceki yapılan benzer çalışma sonuçları ile desteklenmektedir.

## THE EFFECT OF A-B TYPE PERSONALITY TRAITS OF GENERATION Z ON INDIVIDUAL CAREER PLANNING

### 1. INTRODUCTION

Increasing globalization pushes individuals into a rapid development and change due to the fact that technology is an indispensable element. In this process, individuals who have to continue their lives must keep up with the current order. As a matter of fact, it can be stated that the individuals in question are in the position of intermediaries that develop and take shape within the relevant structure. So much so that a global world order attracts individuals to difficult living conditions and individuals act in this order. This mobility, on the other hand, not only forces the living conditions of individuals but also poses an obstacle in reaching their career goals. Economic imbalance leads to an inextricable gap in the family structure in which individuals are born and lead their lives together. However, the brutality of economic injustice exerts pressure and influence on the careers of their children, albeit unwillingly. At a young age, children are deprived of their career goals to support their home and help them financially. The ruthless economic order hinders the career plans of these young children, and the end is inevitable. Within these results, individuals experience the characteristics and conditions of a certain period in different dimensions and stages, and they are faced with some classifications in the context of the events and phenomena they have witnessed in this life process. These classifications constitute generations.

Generations are communities formed by individuals who have lived the conditions of the same period and have the characteristics of the same age (Adıgüzel, 2014: 165). Since generational communities have the characteristics of different periods, each period has its own characteristics and classifications. Therefore, there are some dates that are accepted as different date ranges in the literature. For example, the Silent Generation between 1925-1945, the Baby Boomer Generation between 1946-1961, the X generation between 1965-1979, the Y generation between 1980-1999 and the year 2000 and above, which is a variable of this study, are described as the Z generation (Aka, 2018: 121). The individuals of the Z generation are directly intertwined with technology from the moment of birth to their teenage years. For this reason, the individuals in question maintain their lives in a technological structure. In addition, it is an important factor that the feelings, thoughts and perceptions of these individuals are different compared to other generations. Thus, there are some nomenclatures of the Z generation. For example, different names such as "I Generation", "Next Generation" and "Internet Generation" are used for individuals of this generation (Başol and Aydın, 2014: 4). Individuals of this generation, who are a part of digital life; way of thinking, way of life, dream of the future and most importantly, personality structure. In that case, it is considered as an inevitable reality that the career planning of the individuals in question is intertwined with technology and comfort (Taş vd., 2017: 1043). These individuals, who are described as online and perceive their career planning as an online lifestyle, are known to have warrior characteristics. These individuals, who are distinctly different from other generations

thanks to these prominent features, continue their lives in the structure of a comfortable period as well as the difficult conditions of the silent generation period in which wars took place. In addition, the online generation in question; Compared to the X and Y generation individuals living in an era when communication and technology are limited, they continue their life course in a global order dominated by many features such as phones, tablets and virtual environments. It is a known fact that individuals of this period, who are consumption children, are shy and can give up a job very quickly. At this point, the importance of personality, which creates individual differences and distinguishes each individual from the other, should not be denied. As a matter of fact, when the personality, which is defined as the consistent and continuous behavior of people (Costa & McCrae, 2000), is considered together with the Z generation individuals, different behavioral reflections can be encountered. Although these reflections of different behaviors are unique to individuals, they develop by undergoing some changes in the life course of the individual.

Therefore, it is important to consider the personality of individuals and to evaluate this personality in the context of generation. In line with this importance, it was aimed to determine the effect of type A personality traits of Z generation individuals on individual career planning. In line with the purpose of the research, answers to three basic questions were sought. These are respectively; (1) What is the level of type A personality traits possessed by generation Z individuals? (2) What effect does type A personality have on individual career planning? (3) What is the degree of significance at the level and effect in question?

## **2. METHODS**

The universe of this research, which was conducted on high school students, consists of 22,760 high school students in 86 secondary education institutions in Isparta Province and Districts in the 2020-2021 academic year. In order to determine the number of samples within this population, the population sample table of Can, 2018 was taken into account. Accordingly, for non-homogeneous samples, it is seen that a sample of 370 people is sufficient with a 5% margin of error in a population of 10,000 people. In the light of this information, considering that the students represent similar characteristics and exhibit a homogeneous distribution, it can be stated that the data set of 244 people is sufficient for this study in terms of its power to represent the universe. In this context, an online survey was conducted by reaching 785 students studying in the provinces and districts of Isparta. As a result of this study, a fully completed data set of 687 people was evaluated. An online questionnaire was used to collect data in the study. The form used in the research starts with preliminary information text and consists of 3 basic parts. There is a 25-item A and B personality scale in the first part of the questionnaire, and a 25-item scale on career planning in the second part.

### 3. RESULTS

According to the findings, 433 (63.0%) of the students participating in the research were female and 254 (37.0%) were male. 269 (39.2%) were 16 years old, 285 (41.5%) were 17 years old, 73 (10.6%) were 18 years old, 23 (3.3%) were 19 years old, and 37 (5.4%) of them were 20 years old. Of the students, 92 (13.4%) were preparatory class, 168 (24.5%) high school-1, 91 (13.2%) high school-2, 150 (21.8%) high school- 3, 186 (27.1%) of them are studying in high school-4 classes. 72 (10.5%) of the students were Science High School, 355 (51.7%) Anatolian High School, 79 (11.5%) Vocational High School, 177 (25.8%) Social Sciences High School, 4 (0.5%) of them are Health Vocational High School students. As a result of the correlation analysis, it is seen that the importance given to work dimension of type A personality trait is not related to career adaptability, which is the sub-dimension of career planning ( $r=-0.050$ ;  $p>0.05$ ). On the other hand, it was determined that the importance given to speed, which is the sub-dimension of type A personality traits, has a weak and positive relationship with the career compatibility dimension of career planning ( $r=0.379$ ;  $p<0.01$ ). According to the results of the analysis in Table 6, the effect of type A personality traits on the career compatibility dimension of career planning can be explained with a significance level of 16.5% and a significance of 0.000 ( $R=0.406/R^2=0.165$ ). When the sub-dimensions of type A personality are examined, there is no significant effect between the distance from social activities ( $\beta=-0.011$ ,  $p>0.724$ ) and the career adaptability dimension of individual career planning. It is seen that the importance given to the job of type A personality ( $\beta=-0.261$ ,  $p<0.001$ ) has a negative and significant effect with the career optimism dimension of individual career planning. In this direction, it is understood that while the H1b, H1d hypothesis is accepted, the H1f hypothesis is rejected. From this point of view, H1 which is the main hypothesis of the research was accepted ( $p<0.001$ ).

### 4. DISCUSSION

In this study, it was aimed to determine the effect of A and B type personality traits of Z generation individuals on individual career planning. It is seen that the importance given to speed dimension of type A personality trait and career optimism, which is the sub-dimension of career planning, have a positive and very low significant relationship ( $r=0.192$ ;  $p<0.01$ ). Yarmacı and Pelit (2017) conducted a study by suggesting that personality traits should be taken into account in the career planning process of the individual, and the difference between career disability and personality traits in the "importance given to work" ( $r=0.288$ ) dimension was weak, and "the importance given to social life" ( $r=0.141$ ) and found a very weak correlation between the dimensions. On the other hand, a significant relationship was found between the sub-dimension of "importance given to work", which is the sub-dimension of type A personality traits, and all sub-dimensions of career barriers. It is seen that the study in question is similar to our study result. It is an inevitable fact that today's developing and technology puts individuals and life into a change. So much so that individuals who are developing and open to change are unfortunately affected by this change in reaching their career goals. Therefore, since no study has been done

on high school students in the literature on these developing and changing career plans of individuals, this study can be applied to individuals of different generations and can contribute to the literature on the subject in question. On the other hand, it may be possible to prevent the generational conflict between the generation and the family in question with the trainings and various studies to be given to the families of the individuals. Therefore, today's young generation, Z generation individuals, need to show the necessary importance and support in the school and family environment about their future plans, and if necessary, they should get support from a specialist in this regard. Individuals should be educated in this direction as a hope for the future. In addition, it is a fact that the best education to be given to these individuals and the best planning that can be done by considering their personality traits about their future will reach the future in the best way and will guide the next generations.

## **CONCLUSION**

Considering the results obtained from the research hypotheses in this study and the research results in the literature; When the sub-dimensions of type A personality were examined according to the multiple regression analysis performed, H1e was rejected because there was no significant effect between the distance from social activities ( $\beta=-0.011$ ,  $p>0.001$ ) and the career adaptability dimension of individual career planning. On the other hand, the importance given to speed ( $\beta=0.409$ ,  $p<0.001$ ) dimension has a positive effect on the career adaptability of individual career planning and the importance given to work ( $\beta=-0.161$ ,  $p<0.000$ ), which is the sub-dimension of type A personality, has a positive effect on the career adaptability of individual career planning. H1a and H1c hypotheses were accepted accordingly. While there was no significant effect of being away from social activities ( $\beta=-0.032$ ,  $p>0.001$ ), which is a sub-dimension of type A personality, on career optimism of individual career planning, it was found that the importance given to speed ( $\beta=0.326$ ,  $p<0.001$ ) had a positive and significant effect. On the other hand, it is seen that the importance given to work ( $\beta=-0.261$ ,  $p<0.001$ ) of type A personality has a negative and significant effect with the career optimism dimension of individual career planning. Accordingly, the H1b and H1d hypotheses were accepted, and the H1f hypothesis was rejected. When the findings obtained as a result of the research were evaluated, Şeyhanlıoğlu (2018) found a significant relationship between personality types and career planning in her study. In the study conducted by Norsis (2016), it was determined that understanding the personality of the individual, career adaptability and its sub-components can affect the individual's career decision and the level of satisfaction created by this decision. These results are consistent with the results of our study. Ünal (2019) found that there is a positive relationship between the personality traits of police officers and their career planning. In this respect, it is similar to the results of our research. On the other hand, in another study conducted by Şimşek (2019), it was determined that there is a significant relationship between demographic variables and entrepreneurship anchor. In another similar study conducted by Kıyak (2015), it was concluded that individual values show partial mediation variability between personality traits and individual career planning, and the study in question overlaps with the results of our study. In another study conducted by Taşlıyan et al. (2011) on students, it was determined that

there were significant differences between career and perceived education perspectives. In a study conducted by Bibere (2014), it was stated that A and B type personality traits are used in career development and education. She suggested that especially A and B type personality traits can have a significant effect on the career planning of the individual. Yarmacı and Pelit (2017) conducted a study on students, claiming that personality traits should be considered in the career planning process of the individual. In his study to determine the effect of type A and B personality traits on the perception of career barriers, it was found that there was a significant relationship between career disability and personality traits, the dimension of importance given to work, and a weak level of alienation from social activities, and a very weak level, on the other hand, a significant relationship between the importance given to work and all dimensions of career barrier is seen. On the other hand, in the results of simple linear regression analyzes performed in the same study, it was found that there were significant relationships between the dimensions. The results of these studies are similar to the results of our research. In this context, the findings obtained as a result of our research are supported by the results of previous similar studies.

## KAYNAKÇA

- Acıhoğlu , İ., (2017), *İş 'te Y Kuşağı*, 2.Baskı, Elma Yayınevi, İstanbul.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N., (2014), Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), s.165-182.
- Aka, B., (2017), *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İzmir.
- Aktaş, K., (2015), *Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları*, Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 1(1), s.26-36.
- Arık, N., Seyhan, B., (2016), *Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Planlamasında Teknoloji Bilgisi ve Gelecek Beklentilerinin Rolü, İnsan ve Toplum Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(7), s.2218-2231.
- Aydemir, A. D., (2018), *Gastronomi ve Mutfak Sanatları Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Beklentileri: Lisans Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Aydın, Ç., G., Başol, O., (2014), *X ve Y kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?*, Electronic Journal of Vocational Colleges, 4(4), s.1-15.
- Balfakih, D., (2019), *Çalışanın Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Türkiye ve Yemen Uygulaması*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Bayram, N., Gürsakal, S., Aytaç, S., (2012), *Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(40), s.181-189.
- Batıgün, A. D., Şahin, N. H., (2006), *İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu*, Türk Psikiyatri Dergisi, 17 (1), s.32-45.
- Bentler, P. M., Bonett, D. G., (1980), *Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structures*, Psychological Bulletin, 88(3), p.588-606.
- Budak, B. S., (2019), *Temel Kişilik Özelliklerinin (Beş Faktör Kuramının) Akademisyenlerin Kariyer Beklenti ve Tercihlerine Etkisi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Can, A., (2018), *SPSS ile Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi, Ankara.
- Ceyhan, S., Yıldırım, M., (2020), *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 18(38), s. 723-745.
- Ceyhan, S., Çiçek, H., (2020), *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özelliklerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Genel Sinizmin Aracı Rolü*, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 20(1), s. 888-903.
- Ceyhan, S., Gönüllü, H., Çiçek, H., Bektaş, M., (2020), *Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatminine Etkisi: Burdur İlinde Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 27(1), s. 129-142.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., (1980), *Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-being: Happy and Unhappy People*, Journal of Personality and Social Psychology, 38(4), p.668-678.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. (2009). *Generation Y: Unchartered Territory*, Journal of Business Economics Research (JBER), 7(4). p.1-6
- Erdem, T. A., (2021), *A Tipi Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerine Etkisinde Ahlaki Çözülme Eğiliminin Aracı Rolü*, Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (45), s.47-62.
- Ergeneli, A., (Edit.), (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Florya Y., (2014). *Three Generations Travel*, MAMK University of Applied Science
- Göksel, A., Güneş, G. (2017), *Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), s.807-828.



- Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M., (2013), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results And Higher Acceptance* Long Range Planning, 46(1-2), p.1-12.
- Hansen, J. I. C., Leuty, M. E. (2012), *Work Values Across Generations*, Journal of Career Assessment, 20(1), p.34-52.
- Hussein, B. A., (2014). *Relationship Between Personality Types A and B and Creativity Level of secondary school students*, In Kwara State, Nigeria. IOSR Journal of Humanities and Social Science, 19(2), p.58-63.
- İnce, F., (2018), *Z Kuşağının Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.32, s.105-113.
- Kalafat, T. (2012). *Kariyer Geleceği Ölçeği (KARGEL): Türk Örnekleme İçin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi*, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4(38), s.169-179.
- Kalaycı, Ş., Albayrak, S., A., Eroğlu, A., Küçüksille, E. ve Ak, B., (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Keleş, H. N. (2011), *Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), s.129-139.
- Kıyak, M, F., (2015), *Lisans Öğrencilerinin Kişili Özelliklerinin ve Değerlerinin Bireysel Kariyer Planlaması Sürecine Etkisi Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Levickaite, R. (2010), *Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania)*, LIMES: Cultural Regionalistics, 3(2), p.170-183.
- Loung-Poorunder, N., Das, P. R., (2015, *Personality types A and B as Determinants of Decision Making Styles of Working and Non Working Women of Mauritius and India a Comparative Study*, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, 6(7), p.175-180.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., Schalk, R. (2014), *Why Do Generational Differences in Psychological Contracts Exist*, Generational Diversity At Work: New Research Perspectives, p.37-51.
- Mannheim, K. (1970), *The Problem of Generations*, Psychoanalytic Review, 57(3), p.378-404.

- Mc Adams, D.P., (1997), *A Conceptual History of Personality Psychology*, In. R. Hogan. J. Johnson & S. Briggs (Ed.), *Handbook of Personality Psychology*. Academic Press.
- Nayir, A. (2007). *Türk İlaç Sektöründe Kariyer Algılaması: İki Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Norris, C. F., (2016). *The Relationship Between Personality Traits and Career Adaptability*, Master of Arts Degree, M. A., Southern Illinois University Carbondale.
- Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Parment, A. (2013), Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping Behavior, Buyer Involvement and Implications For Retailing, *Journal of retailing and consumer services*, 20(2), p.189-199.
- Pelit, E., Türkmen, F., Yarmacı, N., (2010), *Turizm Sektöründeki İşgörenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 2(1), s.9-16.
- Rathus, S. A., Nevid, J. S., (1989), *Stress: What it is and what it does. Psychology and the Challenges of Life*, Adjustment and Growth, p.181-229.
- Reeves, T. C., Oh, E., (2008), *Generational Differences, Generational Differences. Handbook of Research on Educational Communication and Technology*, JM Spector, MD Merrill, JV Merrienboer, MP Driscoll (Eds.). 3th ed. Athens, Georgia, p.296-297.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., (2012), *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış)*, (Erdem, İ. Çev.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Rottinghaus, P. J., Day, S. X., Borgen, F. H. (2005). *The Career Futures Inventory: A measure of careerrelated adaptability and optimism*, *Journal of Career Assessment*, 13(1), p.3-24.
- Sakallı, A. E., (2019), A Tipi ve B Tipi Kişilik Özelliğine Sahip Bireylerde İş Doyumu ve Kazalanma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ohs Academy*, 2(1), 11-31.
- Saygılı, M., Onay, Ö. A., Ayhan, M., (2017), *Kişilik Özellikleri Bağlamında Yaşam Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma*, Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi, 5(2), s.61-72.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., Maiminero, L. A., (2009), *Using The Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes*, *Fairfield University Digital Commons*, 14(3), p.284-302.
- Şimşek, G., (2019), *Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ve Kariyer Değerlerinin İncelenmesi (Beykent Üniversitesi Öğrencileri Örneği)*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., Küçükoğlu, M. (2017), *Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri*, OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 7(13), s.1031-1048
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., Duzman, B., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), s.231-241.
- Tilki, M., (2020), *A ve B Kişilik Tiplerine Göre Çalışanların Performans Algılarındaki Farklılık Analizi*, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Tulgan, B. (1997), *The Manager's Pocket Guide to Generation X*, Human Resource Development.
- Tüz, M. V., (2003), *Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar*, Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(4), s.169-176.
- Uçkan, Ö. (2008, Nisan). Sosyalleşmenin Cazibesi-Z Kuşağı. 04 Mart 2020 tarihinde <http://ozguruckanzone.blogspot.com/2008/04/sosyallemenin-cazibesi-z-kua.html>
- Ünal, A., (2019), *Bireysel Kariyer Planlaması, Kişisel Faktörler ve İş Memnuniyeti: Kadın Polisler Üzerinde Bir Uygulama*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yarmacı, N., ve Pelit, E. (2017), *The Impact of Personality Traits on Career Barriers: A Research on Vocational Students*, Extended Abstracts Book, p.386-394.
- Yıldızoğlu, H., (2013), *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çalışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2013), *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*, Amacom.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Hüseyin ÇİÇEK
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Gökhan ÜNLÜ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Gökhan ÜNLÜ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Hüseyin ÇİÇEK
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Gökhan ÜNLÜ

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**SİNEK KÂĞIDI ETKİSİNE FARKLI BİR YAKLAŞIM: TÜRKİYE’DE  
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN BORÇLANMALARI ÜZERİNDEN  
BİR ANALİZ\***

Halil SERBES<sup>1</sup> & Özhan ÇETİNKAYA<sup>2</sup>

**Öz**

*Mali transferler, çoğu ülkede mahalli idarelerin başlıca gelir türü olarak kullanılmaktadır. Sözü edilen gelirler ile idareler arasında ortaya çıkması olası gelir eşitsizliklerinin azaltılacağı ve ayrıca mahalli yöneticilerin hizmetlerini aksaklık yaşamadan sürdürebilmeleri için önemli bir kaynak elde edeceği ifade edilmektedir. Ancak sağladıkları faydaların yanında mali araçlara ilişkin mükelleflerin algılarını ve aynı zamanda yöneticilerin yaklaşımlarını değiştirdikleri için mali kararları olumsuz etkileyen sonuçların oluşabileceği de belirtilmektedir. Söz konusu olumsuz etkiler mali yanılısma, sinek kâğıdı etkisi ve ahlaki tehlike kavramları üzerinden incelenmektedir. Nitekim araştırma kapsamında sözü edilen kavramlara ilişkin teorik çerçeveden yola çıkarak Türkiye’de merkezi idare tarafından genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payların büyükşehir belediyelerinin yöneticilerinin borçlanma kararlarını etkileyip etkilemediğinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda yöntem olarak Sistem Genelleştirilmiş Momentler Tahmincisi kullanılmış ve 2014-2020 zaman aralığını kapsayan veri seti analiz edilmiştir. Ayrıca genel bütçeden aktarılan payların dışında büyükşehir belediyelerinin borçlanmaları üzerinde etki doğurup doğurmadıkları test edilmek istenen kontrol değişkenleri ile kukla değişkenler de analize katılmıştır. Yapılan analiz sonucunda genel bütçe vergi gelirlerinde yaşanan artışın, büyükşehir belediyelerinin borçlanmalarını artırdığı saptanmıştır. Öte yandan belirlenen kontrol değişkenleri olarak belirlenen yatırım harcamaları, operasyonel denge ve nüfus değişkenlerinin yanında kukla değişken olarak analize katılan ideoloji ile borçlanma arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Türkiye’de Büyükşehir Belediyesi, Mali Transfer, Mali Yanılısma, Sinek Kâğıdı Etkisi, Panel Veri Analizi.*

**JEL Kodları:** *H72, H74, H77.*

**Başvuru:** *11.01.2022*      **Kabul:** *11.02.2022*

\* Bu makale, Arş. Gör. Dr. Halil Serbes’in Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı’nda Prof. Dr. Özhan Çetinkaya’nın danışmanlığında tamamladığı “Türkiye’de Mahalli Düzeyde Borçlanmayı Açıklayıcı Faktörler: Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Bir Panel Veri Analizi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Arş. Gör. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, Maliye Bölümü, hserbes@uludag.edu.tr, Bursa, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-6145-2102

<sup>2</sup> Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, Maliye Bölümü, ozhanc@uludag.edu.tr, Bursa, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-8729- 611X

## A DIFFERENT APPROACH TO THE FLYPAPER EFFECT: AN ANALYSIS OF METROPOLITAN MUNICIPALITIES' BORROWINGS IN TURKEY<sup>3</sup>

### **Abstract**

Grants are the primary revenue type for local governments in most countries. It is stated that income inequalities arising between the governments will be reduced with these revenues, and also, a crucial revenue will be obtained for the local administrators to maintain their services without any disruption. However, it is stated that besides the benefits they provide, they change the taxpayers' perceptions regarding fiscal instruments and the executives' approaches, which may negatively affect the fiscal decisions. These effects are examined through the concepts of fiscal illusion, flypaper effect and moral hazard. Starting from the theoretical framework regarding the concepts, the article aims to test whether the shares transferred from the general budget tax revenues by the central government in Turkey affect the borrowing decisions of the executives of the metropolitan municipalities. Accordingly, the System Generalized Moments Estimator was used, and the data set between 2014 and 2020 were analysed. In addition, other than the grants, the control and dummy variables that were wanted to be tested whether they had an impact on the borrowings of metropolitan municipalities were also included in the analysis. As a result of the analysis, it has been determined that as the general budget tax revenues increase, the borrowings of the metropolitan municipalities also increase. Moreover, it has been concluded that there is a significant relationship between the investment expenditures, operational balance, and population variables determined as the control variables and the ideology participating in the analysis as a dummy variable and borrowing.

**Keywords:** Metropolitan Municipality in Turkey, Grants, Fiscal Illusion, Flypaper Effect, Panel Data Analysis.

**JEL Codes:** H72, H74, H77.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1.GİRİŞ**

Mahalli idarelerin başlıca gelir türlerinden biri olan mali transferler, gelişmekte olan ülkeler ile geçiş ekonomilerinde söz konusu idarelerin harcamalarının yaklaşık üçte ikisini, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkelerinde de yaklaşık beşte birini oluşturmaktadır (Kitchen vd., 2019: 405). Sözü edilen gelir türü, mahalli idarelerin öz gelirleri ile harcamaları arasında oluşan farkı karşılamının yanında oluşan yatay eşitsizliklerin finanse edilmesi için de önemli bir araçtır. Ayrıca ortak mekânı paylaşmalarından yola çıkarak merkezi idarenin mahalli idarelere aktardığı mali transferler, ulusal düzeyde önceliklendirilen veya pozitif dışsallık yaratan projelerin finansmanında da kullanılmaktadır (Ter-Minassian, 2020: 24). Böylece

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

mahalli idarelerin mali açıdan sürdürülebilirliklerinin sağlanacağı ve söz konusu idarelerin mahalli nitelikteki hizmetlerini aksaklık yaşamadan sunabilecekleri düşünülmektedir (Shah, 2006: 143). Bu yönüyle mali transferler, mahalli yöneticilere idarelerin sorumluluklarında bulunan hizmetleri yerine getirmeleri açısından önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticiler, öz gelirlerin toplanması açısından yerel halk ile doğrudan karşı karşıya gelmektedir. Bu nedenle siyasi ve idari anlamda bir maliyet oluşabilmektedir. Aksine mali transferlerde sözü edilen türden maliyetin ortaya çıkma olasılığı daha düşüktür. Bu açıdan da mali transferler aracılığıyla yöneticilere kolaylık sağlandığı belirtilebilir. Ancak mahalli idarelerin harcamalarının önemli kısmının söz konusu gelirler ile finanse edilmesi, yöneticilerin harcamalara ve öz gelirlere ilişkin yaklaşımlarını değiştirmektedir. Bu değişim, yalnızca yöneticiler açısından değil, aynı zamanda vergi vererek veya kullanım bedelini ödeyerek mahalli nitelikteki hizmetlerin maliyetlerine katılan mükelleflerde de yaşanmaktadır. Harcamalarına ve öz gelirlerine ilişkin yöneticilerin yaklaşımlarında ortaya çıkan değişimin, mahalli idarelerin finansman yapılarını bozucu sonuçlar yaratmasından dolayı incelenmesi önemlidir. Nitekim söz konusu inceleme de mali yanılısama (fiscal illusion), sinek kâğıdı etkisi (flypaper effect) ve ahlaki tehlike (moral hazard) kavramları üzerinden yapılmaktadır.

Mali yanılısama kavramının kökenleri, dolaylı ve dolaysız vergilerin doğurduğu yüklerin mükellefler tarafından algılanışını inceleyen J. R. McCulloch ile J. S. Mill'e kadar uzanmaktadır. Ardından İtalyan iktisatçı Puviani, 1903 yılında sözü edilen kavramı yeniden ele almıştır. Bu kavramın kullanılışı ile bütçenin gelir ve harcama yönünde yanılısama yaratan etkilerin, devletin yarattığı gerçek faydaların ve maliyetlerin vatandaşlar tarafından doğru şekilde değerlendirilmesini engellediği varsayılmaktadır (Dollery ve Worthington, 1999: 37; Nacar, 2005: 228). Böylece oluşan yanılısamaya bağlı olarak alınan harcama kararlarının olumsuz etkilendiği belirtilmiştir. Ayrıca talep kaynaklı (mükellef) olduğu kadar yöneticilerin mali araçları kötüye kullanmasından (arz kaynaklı) dolayı da mali yanılısamanın oluşabileceği ileri sürülmüştür (Heyndels ve Smolders, 1994: 325).

Mali yanılısamanın, vergi yapısının gelir esnekliği, vergi yapısının karmaşıklığı, kiracı yanılısaması ve sinek kâğıdı etkisi olmak üzere dört farklı şekilde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Heyndels ve Smolders, 1994: 326). Söz konusu yanılısama türlerinden dördüncüsü olan sinek kâğıdı etkisinin, merkezi idare ile mahalli idareler arasındaki ilişkileri doğrudan yansıttığı belirtilebilir. Çünkü sözü edilen etki kapsamında, merkezi idare tarafından aktarılan mali transferlerin, mahalli idarelerin harcamalarını artırıcı etkisinin olup olmadığı incelenmektedir. Bu doğrultuda öz gelirlerine kıyasla mali transferlerin, mahalli idarelerin harcamalarını artırıcı etkisinin daha fazla olması sinek kâğıdı etkisi ile açıklanmaktadır (Bergvall vd., 2006: 23). Dolayısıyla mali transferlerde yaşanan artışın, mahalli yöneticilerin kararlarını etkileyerek harcamaları artırma eğilimlerini güçlendireceği söylenebilir. Söz konusu eğilimin ortaya çıkışında, mükelleflerin vergi fiyatını algılayışının yanında mali transferlerden kaynaklanan gelir artışının yöneticilerin yaklaşımlarına yansımaları belirleyici olabilmektedir. Bu bağlamda sözü edilen eğilimin birkaç farklı şekilde ortaya çıkabileceği ileri sürülebilir. Mali transferlerin artışından kaynaklanan toplam gelir artışına bağlı olarak

mahalli düzeyde sunulan hizmetlerin göreceli fiyatlarını azaltması ile ortaya çıkan fiyat etkisi sözü edilen eğilimin ilk örneğidir (Dahlby, 2011: 305). Ayrıca mali transferlerin artan payının bir uzantısı olarak öz gelirlerin yerine geçmesi şeklinde tanımlanan ikame etkisinin de görülebileceği belirtilmektedir. Her iki eğilimde de mali transferlerin artmasına bağlı olarak mükelleflerin hizmetlerin finansmanı için ödedikleri vergi ve diğer gelirlere ilişkin maliyetlerin düştüğü yanılığısına kapılmaları ile mahalli idarelerin optimal düzeyde sunabilecekleri hizmet düzeyinin üzerinde talepte bulunmaları sonucunda harcamalar artmaktadır. Çünkü mükelleflerin algıladıkları bütçenin gerçek bütçeden farklı olmasından dolayı mali yanılısama ortaya çıkmaktadır (Bailey, 1999: 111; Nacar, 2005: 229). Sözü edilen iki eğilimin dışında, mali transferlerde yaşanan artışın mahalli harcamaların artışını tetiklemesi ile uyarıcı etki şeklinde oluşabileceği de ifade edilmektedir (Gamkhar ve Oates, 1996: 502). Öte yandan mali yanılısama ve sinek kâğıdı etkisi kavramları ile ilişkili şekilde ahlaki tehlikenin ortaya çıkmasına bağlı olarak da harcamaların ve dolayısıyla finansman sorunlarının artacağı belirtilmektedir. Söz konusu kavram, mahalli idarelerin yöneticilerinin karşılaşmaları olası finansman sorunlarının çözümünde merkezi idarenin desteğine güvenerek mali araçlara yönelik yaklaşımlarını değiştirmelerini ifade etmektedir. Bu değişimin, katı olmayan bütçe kısıtlamaları nedeni ile oluşabileceği gibi harcamaları artırma veya öz gelirleri toplama çabasını düşürme şeklinde de ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Böylece mahalli idarelerin yöneticilerinin finansman sorunlarını artırmanın yanında çözüme yönelik sorumluluklarını merkezi idareye yükledikleri ileri sürülmektedir (Blöchliger ve Kim, 2016: 112; Rodden, 2002: 672).

Her üç kavramdan yola çıkarak mahalli idarelerin yöneticilerinin davranışlarının, harcamaları artırma veya öz gelir toplama çabasını azaltma şeklinde ortaya çıktığı belirtilebilir. Nitekim sözü edilen iki değişken ile mali transferler arasında ilişki bulunup bulunmadığı uluslararası yazında yaygın şekilde araştırılmıştır. Söz konusu ilişkiyi test etmeye yönelik Türkiye’de de Sağbaşı ve Saruç (2004), Aytaç (2015), Yaş ve Akduğan (2015) ile Acar (2019)’ın araştırmalarından bahsedilebilir. Söz konusu araştırmalar kapsamında Türkiye’de genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payların harcamaları artırıcı etkilerinin öz gelirlerden daha fazla olduğu ve aynı zamanda sözü geçen paylara bağlı olarak yöneticilerin öz gelirleri toplama çabalarının azaldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak yöneticilerin aldıkları mali kararlar doğrultusunda Türkiye’de belediyelerin var olan finansman sorunlarının derinleştiği düşünülebilir. Söz konusu sorunların derinleşmesi ile belediyelerinin borçlanma ihtiyaçlarının artması kastedilmektedir. Çünkü alınan kararların bir yönünü harcama artışı, diğer yönünü de gelir azalışı oluşturmaktadır. Bu bağlamda belediyelerin artan bütçe açıklarının bir uzantısı olarak borçlanma ihtiyaçlarının artması beklenmektedir. Bu doğrultuda Türkiye’de belediyelerin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları payların, borçlanmaları üzerinde etki doğurup doğurmadığının analiz edilmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Böylece bu çalışmanın sözü edilen paylar ile harcamalar ve öz gelirler arasındaki ilişkileri test eden araştırmalardan farklı olarak yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



Türkiye’de türlerine göre değişse de en azından belediyelerin bütçe gelirlerinin yarısından fazlasını oluşturan genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payların söz konusu idarelerin borçlanmalarını etkileyip etkilemediğinin tespit edilmesi önemlidir. Çünkü belediyelerin bütçe gelirlerinin biriken borçlarını karşılama oranının yıllar ilerledikçe azaldığı saptanmıştır. Analitik bütçe sınıflandırılmasının uygulamaya başlandığı 2006 yılında %98 düzeyinde olan söz konusu oran, 2020 yılında %68’e kadar gerilemiştir. Öte yandan belediyelerin yükümlülük cinsinden borçlarını ödeme konusunda zorlandıkları ve söz konusu borçlarından bir kısmını erteledikleri veya taksitlendirdikleri de belirtilebilir (Serbes ve Çetinkaya, 2019: 784-790). Bu nedenle Türkiye’de belediyelerin borçlanmasına yol açan faktörlerin belirlenerek sözü edilen finansman sorunlarının azaltılması için gereken düzenlemelerin yapılması önemlidir. Dolayısıyla belediyelerin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları paylarının borçlanmalarını artırıp artırmadığının saptanması ile finansman sorunlarının azaltılmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Çalışmada genel bütçeden aktarılan paylar ve borçlanma değişkenleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmeye yönelik panel veri analizi yöntemi kullanılmıştır. Tek birim (hane halkı, firma, ülke, belediye) ve birden fazla zamandan oluşan zaman serisi verisi ile tek zaman ve birden fazla birimden oluşan yatay kesit verisinin aksine her iki boyutu da (N sayıda birim, T sayıda zaman) barındıran veri seti panel veri olarak adlandırılmaktadır (Baltagi, 2005: 11). Araştırma kapsamında Türkiye’de otuz büyükşehir belediyesinin (N=30) verileri, 2014-2020 zaman aralığı (T=7) esas alınarak kullanılmıştır. Belediyelerin borçlanmalarının yöneticilerinin geçmiş yıllarda aldıkları kararlardan etkilendikleri dikkate alınarak dinamik panel veri modelleri ile uyumlu tahmincinin kullanılması tercih edilmiştir. Bu doğrultuda veri kaybını en aza indirmek ve daha etkin sonuçlar elde etmek için Sistem Genelleştirilmiş Momentler Tahmincisi (Sistem GMM) kullanılmıştır. Esas olarak belediyelerin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları paylar ile borçlanmaları arasındaki ilişkinin test edildiği araştırma kapsamında borçlanmanın yalnızca sözü edilen paylarda yaşanan değişimden etkilenmeyeceği göz önünde bulundurularak kontrol değişkenleri ve kukla değişkenler de modele katılmıştır.

Araştırmanın amacına, önemine ve yöntemine ilişkin açıklamaların yapıldığı giriş kısmı iki alt başlığa ayrılmıştır. Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin bütçe gelirleri ile borçlanma türlerine ilişkin veriler ilk alt başlığın konusunu oluşturmaktadır. İkinci alt başlıkta da ulusal ve uluslararası yazında sinek kâğıdı etkisinin yanında mali transferler ile borçlanma ilişkinin tespit edilmesine yönelik araştırmaların bulguları özetlenmiştir. Ardından ikinci ana başlıkta araştırmanın yöntemine, oluşturulan modele ve veri seti ile değişkenlerin tanıtımına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Üçüncü ana başlıkta araştırma kapsamında elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Dördüncü ana başlıkta bulgulara ilişkin değerlendirmelerin yapılmasının ardından sonuç kısmında da ulaşılan bulgular doğrultusunda çözüm önerileri sunulmuştur.

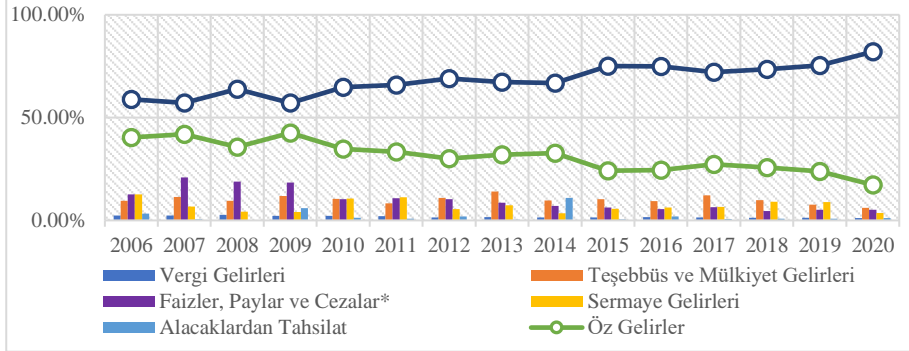
## 1.1. Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin Bütçe Gelirlerinin ve Borçlarının Görünümü

Belirlenen başlık kapsamında ilk olarak büyükşehir belediyelerinin gelirleri belirtilerek dağılımları açıklanmaktadır. Ardından da borçların elde edildiği kaynaklar ile dağılımlarına yönelik açıklamalar yapılmaktadır.

### 1.1.1. Büyükşehir Belediyelerinin Gelir Türleri ve Bütçe İçerisindeki Dağılımları

Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin gelirleri, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nda sıralanmıştır. Ayrıca 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu ile 5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun kapsamında da sözü edilen belediyelerin gelirlerine ilişkin hükümlere yer verilmiştir. Söz konusu kanunlardan yola çıkarak büyükşehir belediyelerinin vergi, resim ve harç gelirleri, harcamalara katılma payları, kira, faiz ve ceza gelirleri, teşebbüs ve mülkiyet gelirleri, taşınır ve taşınmaz mal gelirleri ve hizmet karşılığı alınan ücretler öz gelirlerinin toplamını oluşturmaktadır. Öte yandan merkezi idare tarafından genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylar ile aldıkları her türlü bağış ve yardımlar da büyükşehir belediyelerinin geri kalan gelirlerini oluşturmaktadır.

Sıralanan gelirlerin toplam bütçe gelirleri içerisindeki ağırlıkları, büyükşehir belediyelerinin merkezi idareye olan mali bağımlılıkları açısından fikir sunmaktadır. Söz konusu belediyelerin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları paylara kıyasla öz gelirlerinin ağırlığının daha fazla olması durumu mali bağımlılığın düşük olduğunu, aksi durumda da yüksek olduğunu göstermektedir (De Mello, 2000: 375; Ebel ve Yılmaz, 2002: 12). Nitekim sinek kâğıdı, mali yanılısma ve ahlaki tehlike ile kavramsallaştırılan etkilerin ortaya çıkması ile belediyelerin mali bağımlılık düzeyleri arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu nedenle analitik bütçe sınıflandırması kapsamında kullanılan ekonomik sınıflandırma ile Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin gelirlerinin 2006-2020 yılları arasında bütçe gelirlerindeki dağılımlarını incelemek için Grafik 1 oluşturulmuştur.

**Grafik 1: Büyükşehir Belediyelerinin Gelirlerinin Türleri Göre Dağılımları (2006-2020)**

**Kaynak:** Hazine ve Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan verilerden yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

\*Faizler, paylar ve cezalar hesabında belediyelerin merkezi idare vergi gelirlerinden aldıkları paylar çıkarılmıştır.

Grafik 1'deki verilerden yola çıkarak Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin merkezi idareye olan mali bağımlılıklarının oldukça yüksek olduğu ifade edilebilir. Çünkü büyükşehir belediyelerinin mali bağımlılıklarını yansıtan genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları payların yıllar ilerledikçe artarak 2020 yılında bütçe gelirlerinin yaklaşık %82'sini oluşturduğu görülmektedir. Aksine sözü edilen belediyelerin öz gelirlerinin bütçe gelirlerine oranı, yıllar geçtikçe azalarak 2020 yılında yaklaşık %17 düzeyine gerilemiştir. Öte yandan büyükşehir belediyelerinin vergi gelirlerinin bütçe gelirlerine oranlarının ele alınan zaman aralığı boyunca %1-2 düzeyinde olması dikkat çekicidir. Bu doğrultuda büyükşehir belediyelerinin yöneticilerinin, vergi gelirlerinin yetersizliğini, teşebbüs ve mülkiyet gelirleri, faiz gelirleri, para ve vergi cezaları ve sermaye gelirleri ile telafi ettikleri belirtilebilir. Ancak yine de bütçe gelirlerinin yaklaşık beşte birini oluşturmasından yola çıkarak öz gelirlerin bir bütün olarak yetersiz kaldıkları söylenebilir.

Türkiye'de kanunların konulması, değiştirilmesi ve kaldırılmasına yönelik görev ve yetkiler, 18.10.1982 tarihli ve 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ile Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne (TBMM) verilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Madde-87). Bu doğrultuda belediyelerin vergilendirme yetkilerinin bulunmadığı belirtilebilir. Öte yandan 2464 sayılı Kanun ile belediyelerin maktu vergi ve harç tarifelerinin, belediye meclislerinin önerisi üzerine Cumhurbaşkanlığı tarafından kararlaştırılacağı hükme bağlanmıştır (2464 sayılı Kanun, Madde-96/A). Dolayısıyla vergilendirme yetkisinin ötesinde Türkiye'de belediyelerin vergi özerkliğinden de bahsedilememektedir. Nitekim Türkiye'de idareler arasında mali anlamda oluşturulan yapının, büyükşehir belediyelerinin gelir dağılımlarına doğrudan yansıdığı görülmektedir. Bu doğrultuda sözü edilen belediyelerin öz gelirlerini artırmak açısından yapısal kısıtlarının bulunduğu ifade edilmiştir (Eroğlu, 2020: 40). Söz konusu kısıtların varlığı da büyükşehir belediyelerinin merkezi idareden aktarılan

paylara olan bağımlılıkları ile uyumludur. Ancak sözü edilen bağımlılık düzeyinin yüksek olması da finansman sorunların oluşmasına ve derinleşmesine zemin hazırlamaktadır. Çünkü oluşturulan gelir yapısı, mali açıdan başarısız yönetim sergilemeler de büyükşehir belediyelerinin yöneticilerinin aktarılan paylara güvenerek elde ettikleri kaynakları savurganca harcadıklarını düşündürmektedir. Nitekim daha önce sözü geçen araştırmalardan elde edilen bulguların belirtilen düşünceleri doğruladıkları ifade edilebilir. Çünkü söz konusu bulgular, koşulsuz şekilde harcama olanağı ile aldıkları genel bütçe vergi paylarına bağlı olarak yöneticilerin harcama eğilimlerini artırdıklarını ortaya koymuştur (Şahin İpek, 2018: 11-12). Ayrıca uygulanan gelir yapısının, yöneticileri belediyelerin öz gelirlerini toplamaya yönelik hissetmeleri gereken sorumluluklarını azaltmaya yönelttiği de belirtilebilir. Böylece harcama artışını ve gelir azalışını tetikleyen yapıya bağlı olarak büyükşehir belediyelerinin artması olası bütçe açıkları ile borçlanma ihtiyacının borç stokuna yansıtacağı ifade edilebilir.

### *1.1.2. Büyükşehir Belediyelerinin Borç Stoku Büyüklüğü ve Bileşenlerine Göre Borçlarının Dağılımları*

Büyükşehir belediyelerinin borç stoku tutarlarına ve söz konusu tutarların detaylarına ilişkin bilgilere bilançolarından ulaşılabilmektedir. Bilanço, kamu idaresinin belirli bir tarihteki varlıklarını, yabancı kaynaklarını ve öz kaynaklarını gösteren mali tablo şeklinde tanımlanmaktadır. Varlıklara ilişkin hesaplar bilançoların sol tarafında, yabancı kaynaklar ile öz kaynaklara ilişkin hesaplar da sağ tarafında yer almaktadır (Serbes ve Çetinkaya, 2019: 770-771). Büyükşehir belediyelerinin borç stoku tutarları yabancı kaynaklar hesap gruplarında izlenmektedir.

Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin borçlanması, 5393 sayılı Belediye Kanununun 68. maddesi ile kamu kesiminin borçlanmasını düzenleyen 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'un ilgili maddelerinde yer alan hükümler çerçevesinde düzenlenmiştir. Söz konusu iki kanundan yola çıkarak büyükşehir belediyelerinin yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan borçlanma olanaklarının bulunduğu söylenebilir.

Büyükşehir belediyeleri yurt içi borçlanmayı tahvil ihraç ederek, İlbank AŞ'den veya ticari bankalardan yapabilir. İlki dışında kalan borçlanma olanaklarına ilişkin tutarlar bilançoların banka kredileri hesaplarında izlenmektedir. Sözü edilen belediyeler, yurt içi olanakları arasında yer alan ticari bankalar ile İlbank AŞ'den yaygın olarak borçlanmaktadırlar. Türkiye'de Cumhuriyet'in ilk yıllarından 1970'li yılların sonuna kadar geçen süreçte uygulanan devletçi politikaların bir uzantısı olarak mahalli idare bankacılığını temsil eden İller Bankası'ndan borçlanma daha ağırlıktadır. Ancak 1980'li yıllar ile başlayarak devletin ekonomiye müdahalesini sınırlandırmaya ve piyasa işleyişini güçlendirmeye yönelik anlayışa bağlı olarak belediyeler yatırımlarının ve diğer hizmetlerinin finansmanı için ticari bankalara daha fazla borçlanmaya başlamışlardır (Yakar Önal, 2008: 188).

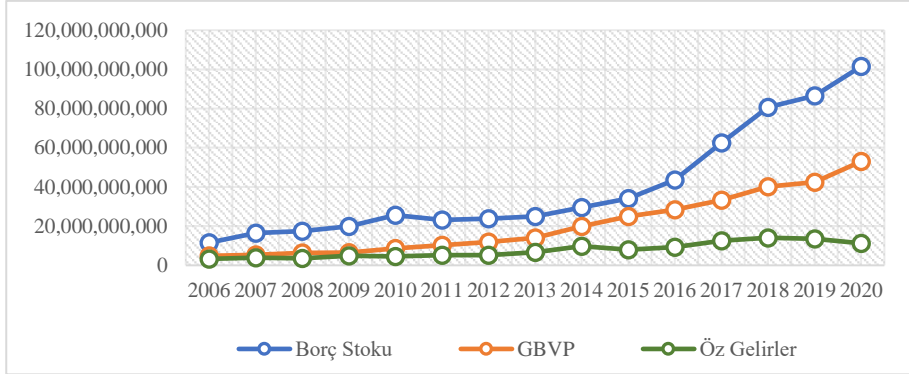
Büyükşehir belediyeleri, yurt dışı borçlanmayı hazine garantili, garantisiz veya borcun ikrazı şeklinde veya uluslararası kuruluşlardan yapabilmektedirler. Yabancı

para cinsinden program veya proje kredilerinin izlendiği tutarlara da kısa ve uzun vadeli olmak üzere dış mali borçlar hesaplarından ulaşmak olanaklıdır. Ayrıca sözü edilen belediyelerin garantili ve garantisiz dış borçlarına ilişkin tutarlar da Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yıllık olarak yayımlanan Kamu Borç Yönetimi Raporlarından elde edilebilmektedir.

Büyükşehir belediyelerinin sözü edilen borçlarının yanında yöneticilerinin özellikle gereken ödemeleri yapmamaları veya söz konusu ödemelerini ertelemeleri nedeniyle ortaya çıkan yükümlülük cinsinden borçları da bulunmaktadır. Sözü edilen yükümlülüklerle ilişkin tutarlara belediyelerin bilançolarında yer alan kamu idarelerine mali borçlar, faaliyet borçları, emanet yabancı kaynaklar, vergi, fon veya sosyal güvenlik kesintileri gibi ödenecek diğer yükümlülükler, vadesi geçmiş veya ertelenmiş diğer yükümlülükler, kıdem tazminatı karşılıkları veya gelecek yıllara ait gider tahakkukları hesaplarından ulaşılması olanaklıdır.

Sıralanan hesaplarda biriken tutarların toplanması ile 2006-2020 yılları arasında Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin borç stoku büyüklüğünün ulaştığı boyut tespit edilebilir. Sözü edilen tutarlarda yaşanan gelişimin izlenebilmesi için Grafik 2 oluşturulmuştur. Ayrıca büyükşehir belediyelerinin borç stoku tutarları ile gelirleri arasında ilişki olup olmadığına yönelik bir çıkarımda bulunulması için genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları paylar ile öz gelirlerine ilişkin tutarlara da söz konusu grafikte yer verilmiştir.

**Grafik 2: Büyükşehir Belediyelerinin Borç Stoku, GBVP ve Öz Gelir Tutarları (2006-2020)**



**Kaynak:** Hazine ve Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan veriler ile büyükşehir belediyelerinin yıllık faaliyet raporlarında yer alan bilanço verilerinden yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 2’deki verilerden yola çıkarak 2006 yılında yaklaşık 12 milyar TL düzeyinde olan büyükşehir belediyelerinin borç stoku tutarlarının 2020 yılında yaklaşık 102 milyar TL’ye ulaştığı görülmektedir. Ancak tutarlarda yaşanan değişim tek başına bir

anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla ele alınan dönem boyunca borç stokunda yaşanan oransal değişimin, fiyatlar genel düzeyinde yaşanan değişim ile karşılaştırılıp gerçekte (reel) bir artış olup olmadığı saptanması gerekir. Bu doğrultuda Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın internet sayfasında yer alan enflasyon hesaplayıcısı ile yapılan hesaplama sonucunda 2006 yılının Ocak ayında 100 TL olduğu kabul edilen bir mal sepetinin 2020 yılının Aralık ayında yaklaşık 409 TL'ye denk geldiği saptanmıştır. Dolayısıyla ele alınan dönem boyunca fiyatlar genel düzeyinde yaklaşık 4 kat artış olduğu belirtilebilir. Aynı süreçte büyükşehir belediyelerinin borç stoku tutarları da yaklaşık 9 kat arttığı tespit edilmiştir. Söz konusu hesaplamadan yola çıkarak büyükşehir belediyelerinin borç stoku tutarlarında gerçekte bir artış yaşandığı belirtilebilir. Serbes (2021), sözü edilen tutarlarda yaşanan artışın, mali, politik, yönetsel, iktisadi, sosyoekonomik ve demografik faktörlerin etkileri ile gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. Araştırma kapsamında borçlanma ile ilişkisi test edilecek olan genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylar da mali faktörler arasında yer almaktadır. Nitekim söz konusu paylar ile büyükşehir belediyelerinin borç stoku tutarlarında yaşanan değişimi gösteren grafiklerin birbirlerine oldukça benzedikleri söylenebilir. Bu doğrultuda her iki gösterge arasında aynı yönde ilişkinin olduğu veya diğer bir ifade ile genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylarda yaşanan artışın büyükşehir belediyelerinin borç stokunu artırdığı çıkarımı yapılabilir.

## **1.2. Yazın Taraması**

Gerek ulusal gerekse uluslararası ölçekte mahalli idarelerde sinek kâğıdı etkisini test eden çalışmalar vardır. İzleyen paragraflarda sözü edilen çalışmaların detaylarına ve ulaştıkları sonuçlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Heyndels ve Smolders (1994), genelleştirilmiş en küçük kareler (OLS) regresyon yöntemini kullanarak Belçika'nın Flaman bölgesindeki 302 belediyede mali yanılısma varsayımlarının geçerli olup olmadığını test etmişlerdir. Yaptıkları analiz sonucunda aktarılan mali transferlerin belediyelerin harcamalarını artırdığını saptamışlardır.

Sağbaş ve Saruç (2004), çoklu regresyon ile panel veri analizi yöntemlerini kullanarak Türkiye'deki belediyelerde sinek kâğıdı etkisinin geçerli olup olmadığını test etmişlerdir. İlk yöntemde 1995 yılını, ikinci yöntemde de 1995-1998 zaman aralığını esas almışlardır. İki yöntemi de kullanarak yaptıkları analizler doğrultusunda sözü edilen etkinin geçerli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir ifade ile Türkiye'de genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payların öz gelirlerine kıyasla belediyelerin harcamalarını daha fazla artırdığını tespit etmişlerdir.

Deller ve Maher (2005), ABD'de Wisconsin eyaletinde yer alan 572 belediyeye aktarılan mali transferlerin toplam harcamalar ile farklı harcama türleri üzerinde doğurduğu etkileri analiz etmişlerdir. Söz konusu analiz sonucunda mali transferlerde yaşanan artışın, sınırlı da olsa toplam harcamaları artırdığını saptamışlardır. Öte yandan sözü edilen gelirlerdeki artış ile idari harcamaların yanında güvenlik, yol bakımı, atık toplama, sağlık, kültür ve eğitim, park ve eğlence hizmetlerine ilişkin harcamalar arasında da anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu

doğrultuda analiz ettikleri belediyeler için sinek kâğıdı etkisinin geçerli olduğunu belirtmişlerdir.

Veiga ve Veiga (2007), panel veri analizi yöntemini kullanarak Portekiz'deki 278 belediyenin yöneticilerinin mali araçları seçilme olasılıklarını güçlendirmeye yönelik kullanıp kullanmadıklarını test etmişlerdir. Bu kapsamda belirledikleri bağımlı değişkenlerden biri olan toplam harcamalar ile mali transferler arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptamışlardır.

Bastida vd. (2009), İspanya'daki 2729 belediyenin mali durumunu etkileyen faktörleri analiz ettikleri araştırma kapsamında mali transferlerde yaşanan artışın belediyelerin harcamalarını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Goeminne ve Smolders (2010), panel veri analizi yöntemini kullanarak Belçika'nın Flaman bölgesindeki 307 belediyenin yöneticilerinin yatırım kararları üzerinde etki doğuran faktörleri analiz ettikleri araştırma kapsamında 1996-2009 zaman aralığını esas almışlardır. Yaptıkları analiz ile mali bağış ve yardımlarda yaşanan artışın, belediyelerin yatırım harcamalarını artırdığını tespit etmişlerdir.

Mehiriz ve Marceau (2014), panel veri analizi yöntemini kullanarak Kanada'nın Quebec eyaletindeki 1084 belediye için sinek kâğıdı etkisine ilişkin varsayımın geçerli olup olmadığını test etmişlerdir. Analiz kapsamında yedi yıllık (2001-2007) zaman aralığını esas almışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda aktarılan mali transferlerin belediyelerin toplam harcamalarının yanında operasyonel ve yatırım harcamalarını artırdığını tespit etmişlerdir.

Aytaç (2015), panel veri analizi yöntemini kullanarak Türkiye'de 2012 yılı öncesinde var olan 16 büyükşehir belediyesi için sinek kâğıdı etkisinin geçerliliğini analiz etmiştir. Söz konusu analiz kapsamında 2006-2014 zaman aralığını esas almıştır. Yaptığı analiz sonucunda genel bütçe vergi gelirlerinden koşulsuz şekilde aktarılan payların öz gelirlerine kıyasla büyükşehir belediyelerinin harcamalarını daha fazla artırdığını tespit etmiştir. Bu doğrultuda büyükşehir belediyeleri için sözü edilen etkinin geçerli olduğunu belirtmiştir.

Yaş ve Akduğan (2015), sinek kâğıdı etkisine ilişkin varsayımdan yola çıkarak Türkiye'de öz gelirlerine kıyasla genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payların belediyelerin bütçe harcamalarını daha fazla artırıp artırmadığını analiz etmişlerdir. Yöntem olarak Granger Nedensellik testini kullanıp 2007-2014 yılları arasında üçer aylık verileri esas aldıkları araştırma kapsamında beklenen etkinin gerçekleştiği ve belediyelere aktarılan payların bütçe harcamalarını öz gelirlerinden daha fazla artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Acar (2019), panel veri analiz yöntemlerini kullanarak Türkiye'deki 838 il ve ilçe belediyesinde sinek kâğıdı etkisine ilişkin varsayımların geçerliliğini test etmiştir. Analiz kapsamında 1997-2005 zaman aralığını esas almıştır. Söz konusu analiz sonucunda genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payların belediyelerin

harcamalarını artırdığını tespit etmiştir. Ayrıca sözü edilen gelirlerin artışına bağlı olarak belediyelerin yöneticilerinin vergi toplama çabalarının da azaldığını saptamıştır.

Aritenang (2020), panel veri analizi yöntemlerini kullanarak Endonezya'daki mahalli idarelere aktarılan mali transferlerin söz konusu idarelerin yatırım harcamalarını artırıp artırmadığını test etmiştir. Bu doğrultuda 2002-2013 zaman aralığını esas almıştır. Yaptığı analiz sonucunda genel ve özel amaçlı olmak üzere ayırdığı iki mali transfer türünde yaşanan artışın da idarelerin yatırım harcamalarını artırdığını ve dolayısıyla mali yanılısma varsayımını geçerli olduğunu saptamıştır.

Mali transferlerin artırılmasına bağlı olarak harcama ve gelir kaynaklı oluşan finansman sorunlarının mahalli idarelerin borçlanma ihtiyaçlarını artırabileceği belirtilebilir. Nitekim yazında sözü edilen gelir türü ile idarelerin borçlanması arasında ilişkilerin test edildiği araştırmalar da vardır. Dolayısıyla söz konusu araştırmalara ilişkin yapılan yazın taramasından yola çıkarak elde edilen bulguların açıklanması gerekir.

Mahalli idarelerin borçlanmaları ile mali transferler arasında ilişki bulunup bulunmadığını test eden yazın kapsamında iki farklı sonuca ulaşılmıştır. İlk olarak sinek kâğıdı etkisi veya mali yanılısma sonucunda yöneticilerin yaklaşımlarında ortaya çıkması beklenen harcamaları artırıcı veya vergi toplama gayretlerini düşürücü eğilimlere bağlı olarak borçlanma ihtiyacında yaşanan artıştır. Ayrıca mali transferlerde yaşanan artışın, sözü edilen idarelerin bütçe gelirlerini artırarak borçlanma olanaklarını genişleteceği için de borçlanmalarının artacağı belirtilmiştir. İlk sonucun aksine mali transferler ile mahalli idarelerin borçlanmaları arasında ters yönlü ilişki saptayan araştırmalar da vardır. Mali transferlerin artmasına bağlı olarak bütçe gelirlerinde yaşanan artışın idarelerin bütçe açığını ve dolayısıyla borçlanma ihtiyacını azaltacağına yönelik görüş de sözü edilen araştırmalarda ulaşılan ters yönlü ilişkinin dayanağı olarak belirtilmiştir.

Derycke ve Gilbert (1985), Fransa'daki mahalli idarelerin borçlanması üzerinde etkili olan faktörleri analiz ettikleri araştırmaları kapsamında bağış ve yardımlarda yaşanan artışın sözü edilen idarelerin borçlanmalarını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Clingermayer ve Wood (1995), panel veri analizi yöntemini kullanarak 1961-1989 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) 48 eyaletinde uzun vadeli borçlanmayı etkileyen faktörleri analiz etmişlerdir. Söz konusu analiz kapsamında ekonomik faktörlerden biri olarak kullandıkları mali transferler ile borçlanma arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır.

Cropf ve Wendel (1998), panel veri analizi yöntemini kullanarak ABD'de nüfusu 350.000 ve üzerinde olan 42 kentte belediyelerin borçlanmasını açıklayan faktörleri analiz etmişlerdir. Söz konusu analiz kapsamında 1980-1990 zaman aralığını esas almışlardır. Yaptıkları analiz ile belediyelerin borçlanma araçlarından olan gelir tahvilleri ile federal mali transferler arasında anlamlı ilişki tespit etmeseler de sözü



edilen gelir türü ile genel yükümlülük tahvilleri arasında anlamlı ve negatif ilişki saptamışlardır.

Ellis ve Schansberg (1999), ABD'deki 50 eyaletin harcama başına borcunu açıklayan faktörleri analiz etmişlerdir. Analiz kapsamında 1966-1994 zaman aralığını dikkate almışlardır. Tek yönlü hata bileşen modeli yöntemini kullandıkları analiz kapsamında borçlanma ile mali transfer arasında anlamlı ve negatif ilişki saptamışlardır.

De Mello (2000), OECD ülkesi olan ve olmayan toplam 30 ülkede idarelerarası mali ilişkilerde yaşanan koordinasyon sorunlarının merkezi ve mahalli idarelerin bütçe dengesini kötüleştirip kötüleştirmedini test ettiği araştırma kapsamında 1970-1975 zaman aralığını dikkate almıştır. Ülkeleri toplu şekilde analize kattığı analiz sonucunda mali transferlere bağımlılıkları daha fazla olan mahalli idarelerin bütçe dengelerinin bozulduğunu tespit etmiştir.

Gras vd. (2014), OLS regresyon yöntemini ile esas olarak İspanya'da belediyelerde uygulanan iç kontrol sisteminin borçlanma üzerinde doğurduğu etkileri analiz ettiği araştırma kapsamında mali transferleri de kontrol değişkeni olarak modele katmışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda mali transferlerde yaşanan artışın belediyelerin borçlarını azalttığını tespit etmişlerdir.

Köppel-Turyna ve Pitlik (2016), on dört yıllık (2001-2014) zaman aralığını esas alarak Avusturya'daki 1685 belediyede mali transferler ile borçlanma arasında anlamlı ilişki olup olmadığını analiz etmişlerdir. Yaptıkları analiz sonucunda sözü edilen iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Faulk ve Killian (2017), panel veri analizi yöntemini kullanarak ABD'deki beş eyalette bulunan özel bölgelerin sayısının mahalli borçlanma ile ilişkisini test ettikleri araştırma kapsamında federal ve eyalet düzeyinde aktarılan mali transferleri de değişken olarak analize katmışlardır. Söz konusu analiz ile bazı eyaletlerde mali transferlerin borcu artırdığını, bazılarında da azalttığını tespit etmişlerdir.

Kim ve Lim (2018), panel veri analizi yöntemini kullanarak ABD'deki eyaletlerin uzun vadeli borçlanmasını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Otuz beş yıllık (1980-2014) zaman aralığını esas aldıkları araştırma kapsamında analize kattıkları kişi başı mali transferler değişkeni ile borçlanma arasında ters yönlü ilişki saptamışlardır.

Padovani vd. (2018), İtalya'daki mahalli idarelerin borçlanma maliyetlerini etkileyen faktörleri analiz ettikleri araştırma kapsamında mali transferlere olan bağımlılıkları yüksek olan idarelerin sözü edilen maliyetlerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Shi vd. (2018), panel veri analizi yöntemini kullanarak ABD'deki eyaletlerin ve mahalli idarelerin borç ödeme kapasiteleri ile mali yerleşme düzeyi arasında ilişki bulunup bulunmadığını test etmişlerdir. Bu kapsamda 1962-2012 zaman aralığını esas almışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda federal düzeyden aktarılan mali transferlerin

idarelerin borç ödeme kapasitelerini artırdığını, aksine transferlerin eyalet düzeyinde yapılmasına bağlı olarak sözü edilen kapasitenin azaldığını tespit etmişlerdir.

Balaguer-Coll ve Ivanova-Toneva (2019), Valencia bölgesindeki 527 belediyenin borç stokunu etkileyen faktörleri analiz ettikleri araştırma kapsamında kullandıkları mali transferler değişkeni ile borçlanma arasında anlamlı ve negatif ilişki saptamışlardır.

Agnieszka vd. (2021), OLS regresyon yöntemini kullanarak Polonya'daki belediyelerin borçlanmalarını etkileyen faktörleri analiz ettikleri araştırma kapsamında kent belediyeleri ile kırsal ve ilçe belediyelerine aktarılan mali transferlerde yaşanan artışın söz konusu belediyelerin borçlanmalarını azalttığını saptamışlardır.

## **2. YÖNTEM**

Bu başlıkta çalışmada kullanılan veri setinin kapsamına, yöntemin detaylarına ve oluşturulan model ile test edilecek hipotezlere yönelik açıklamalar yapılmaktadır.

### **2.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Setinin Kapsamı**

Araştırma kapsamında kullanılan veri seti, birden fazla yatay kesit (ülke, firma, belediye) ve zamanı barındırdığı için panel veri niteliğini taşımaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2020: 1-2). Sözü edilen veri setinin yatay kesit boyutu Türkiye'deki otuz büyükşehir belediyesinden (N=30) oluşmaktadır. Zaman aralığı da yedi yıl (2014-2020, T=7) olarak belirlenmiştir. Kullanılan değişkenlerde eksik gözlem bulunmadığı için veri setinin dengeli panel niteliğini taşıdığı ifade edilebilir.

Otuz büyükşehir belediyesinin analize katılmasında, sanayi ve hizmetler sektörlerinin, yoğun ve ayrışik nüfusun ve ulusal/uluslararası ölçekte ekonomik ve finansal ilişkilerin büyükşehir belediyeleri ile yönetilen kentlerde yoğunlaşması etkili olmuştur (Zengin, 2014: 96). Türkiye'nin 2020 yılı toplam nüfusunun yaklaşık %78'inin büyükşehir belediyelerinin sınırlarında yaşaması ve toplam Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) büyüklüğünün yaklaşık %85'inin sözü edilen belediyeler ile yönetilen kentlerde yaratılması, belirtilen yoğunlaşmanın başlıca göstergeleri arasında yer almaktadır. Ayrıca 2020 yılında Türkiye'deki belediyelerin tümünün bütçe harcamalarının yaklaşık %48'inin, bütçe gelirlerinin de yaklaşık %47'sinin büyükşehir belediyeleri tarafından yapıldığı ve elde edildiği saptanmıştır. Öte yandan 2020 yılında mahalli idarelerin borç stokunun yaklaşık %49'unu büyükşehir belediyelerinin borç stoku oluşturmaktadır. Dolayısıyla sözü edilen demografik, ekonomik ve mali göstergelerden yola çıkarak büyükşehir belediyelerinin başlıca mahalli idare türü olduğu söylenebilir.

Çalışmada zaman aralığının yedi yıl olarak belirlenmesi, Türkiye'deki otuz büyükşehir belediyesinin analize katılması ile ilişkilidir. Çünkü Türkiye'de 2012 yılında yapılan düzenleme (6360 sayılı Kanun) ile büyükşehir belediyelerinin sayısı otuza çıkarılmıştır. Ancak mali hükümlerinin uygulanmasına iki yıl sonra başlandığı

için kullanılan zaman aralığı 2014 yılından başlatılmıştır. Sözü edilen yıldan başlayarak olanaklı olan tüm yıllara ilişkin veriler analize katılmıştır.

Analizde belirlenen zaman boyutunun küçük olmasının yanında kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin dinamik yapıda olmasından ve fark alınmasına bağlı olarak oluşması olası veri kaybının en aza indirilmek istenmesinden yola çıkarak Sistem GMM'nin kullanımı tercih edilmiştir (Teyyare, 2018: 59; Yerdelen Tatoğlu, 2018: 136; Baltagi, 2005: 148).

Dinamik panel veri modellerinde doğru tahmincinin belirlenmesi kadar ortaya çıkması olası sorunların tespit edilerek sapmasız ve tutarsız sonuçların elde edilmesine yönelik testler geliştirilmiştir. Arellano ve Bond Otokorelasyon Testi ile Dirençli Hansen Testi söz konusu testler arasında yer almaktadır.

Arellano ve Bond Otokorelasyon Testi (AR(1) ve AR(2)) ile modelde birinci mertebeden (AR(1)) ve ikinci mertebeden (AR(2)) otokorelasyon olup olmadığı test edilmektedir. Modelde birinci mertebeden otokorelasyon (AR(1)) olup olmadığı önemli değilse de ikinci mertebeden otokorelasyonun (AR(2)) olmaması gerekmektedir. Modelde otokorelasyonun olup olmadığına ilişkin kararın verilmesinde aşağıdaki hipotezler esas alınmaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2018: 149-150):

$$H_0 = \text{Otokorelasyon yoktur.}$$

$$H_1 = \text{Otokorelasyon vardır.}$$

Analiz sonucunda  $H_0$  hipotezinin reddedilmemesi beklenmektedir. Söz konusu hipotezin reddedilmemesi elde edilen p değerinin 0.05'ten büyük olması ile olanaklıdır. Böylece modelde otokorelasyon sorununun bulunmadığı ifade edilebilecektir.

Dirençli Hansen Testi, kullanılan araç değişkenlerin geçerli olup olmadıklarını tespit etmek için yapılmaktadır. Diğer bir ifade ile aşırı kısıtlama tanımlamalarının geçerlilikleri test edilmektedir. Arellano ve Bond (1991), geçerliliği belirlemeye yönelik Sargan Testi'ni önerse de Dirençli Hansen Testi de söz konusu geçerliliğin tespit edilmesinde kullanılabilir (Yerdelen Tatoğlu, 2018: 148; Teyyare, 2018: 62). Araç değişkenlerin geçerli olup olmadıklarını belirlemeye yönelik aşağıdaki hipotezler kullanılmaktadır:

$$H_0 = \text{Aşırı tanımlama kısıtlamaları geçerlidir.}$$

$$H_1 = \text{Aşırı tanımlama kısıtlamaları geçerli değildir.}$$

Kullanılan araç değişkenlerin geçerli oldukları sonucuna ulaşabilmek için testler ile elde edilen p değerlerinin  $H_0$  hipotezlerini reddetmemeleri beklenmektedir. Dolayısıyla ulaşılan değerlerin 0.05'ten büyük olması gerekmektedir. Bu şekilde araç değişkenlerin veya diğer ifade ile aşırı kısıtlama tanımlamalarının geçerli oldukları belirtilebilecektir.

## 2.2. Oluşturulan Model, Değişkenleri Tanıtıcı Bilgiler ve Test Edilecek Hipotezler

Araştırma kapsamında belirlenen yöntem doğrultusunda oluşturulan modele ilişkin açıklamalara geçmeden önce panel veri modeline ilişkin denklem ele alınmıştır. Sözü edilen denklem aşağıdaki şekilde yazılabilir:

$$Y_{it} = \alpha_{it} + \beta_k X_{kit} + u_{it} \quad i=1, \dots, N; t=1, \dots, T$$

Denklemin sol tarafında yer alan  $Y$  açıklanan değişkeni ifade etmektedir. Sağ tarafında bulunan  $X_k$  açıklayıcı değişkeni,  $\alpha$  sabit parametreyi,  $\beta$  eğim parametresini ve  $u$  da hata terimini temsil etmektedir. Denklemden kullanılan değişkenlerin, parametrelerin ve hata teriminin altında yer alan  $i$  indisi birimleri (firma, belediye ve ülke),  $t$  alt indisi de zamanı (gün, ay veya yıl) göstermektedir. İki indisin birlikte kullanılmasına bağlı olarak söz konusu değişkenlerin, parametrelerin ve hata teriminin birim ve zaman boyutunu içerdiklerini ve dolayısıyla panel veri seti niteliklerini taşıdıkları anlaşılmaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2020: 4-5).

Panel veri modellerine ilişkin denklemin tanımlanmasının ardından araştırmanın veri seti ile uyumlu şekilde dinamik panel veri modellerinde kullanılan denklemin de ele alınması gerekir. Dinamik panel veri modellerinin başlıca özelliği olan gecikmeli değişkenin yer aldığı model aşağıdaki şekilde yazılabilir (Yerdelen Tatoğlu, 2018: 113):

$$Y_{it} = \delta Y_{it-1} + \beta X'_{it} + u_{it} \quad i=1, \dots, N; t=1, \dots, T$$

Denklemden  $Y_{it-1}$  gecikmeli değişkeni,  $X'_{it}$  açıklayıcı değişkeni ve  $u_{it}$  de hata terimini temsil etmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında dinamik panel veri modellerinden birinin kullanıldığı da dikkate alınarak oluşturulan modele ilişkin açıklamalar izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

Esas olarak genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payların büyükşehir belediyelerinin borçlanmaları üzerinde etki yaratıp yaratmadığının incelendiği araştırma kapsamında yazından da yola çıkarak sözü edilen belediyelerin borçlanmalarını şekillendireceği düşünülen kontrol ve kukla değişkenleri de modele katılmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında test edilecek modele aşağıda yer verilmiştir:

Eşitliğin sol tarafında  $BS$  şeklinde kısaltılan ve büyükşehir belediyelerinin borç stokunu gösteren açıklanan değişken yer almaktadır. Sağ tarafında da açıklayıcı değişkenler sıralanmıştır. Dinamik panel veri modellerinin özelliği gereği, açıklanan değişkenin gecikmeli değeri modelde kullanılan ilk açıklayıcı değişkendir. Ardından  $GBVP$  olarak kısaltılan ve sözü edilen belediyelerin genel bütçeden aldıkları payları temsil eden ikinci açıklayıcı değişken gelmektedir. İlk iki değişken sonrasında kontrol değişkenleri ile kukla değişkenleri sıralanmıştır. Söz konusu değişkenlerden, yatırım harcamaları ( $YH$ ), öz gelirler ( $\ddot{O}Z$ ), operasyonel denge ( $OD$ ) ve nüfus ( $N$ ) kontrol

değişkenlerini; ideoloji (*İDEO*) ve turistik kent olup olmama (*TK*) da kukla değişkenleri ifade etmektedir. Öte yandan değişkenlerin altında yer alan *i* işareti yatay kesit boyutunu (büyükşehir belediyesi), *t* işareti de zaman (yedi yıl) boyutunu temsil etmektedir. Açıklanan değişkenden farklı olarak açıklayıcı değişkenlerin başına yazılan  $\beta$  işareti de açıklayıcı değişkenlerde yaşanan değişimlerin açıklanan değişken üzerinde doğurduğu etkileri sayısal olarak gösteren katsayıyı ifade etmektedir. Modelin sonunda yer alan  $u_{it}$  de hata terimini temsil etmektedir. Son olarak modelde kukla değişkenlerin dışında kalan değişkenlerin başında kullanılan *ln* ifadesi de söz konusu değişkenlerin logaritmik olduklarını göstermektedir. Bu doğrultuda kukla değişkenlerin logaritmasının alınamayacağı da dikkate alınarak modelin tam logaritmik olduğu belirtilebilir.

Açıklanan değişken olarak belirlenen borç stoku tutarlarına, büyükşehir belediyelerinin yıllık faaliyet raporlarında yayımlanan bilançolarından kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklarda biriken tutarların toplanması ile ulaşılmıştır. Sözü edilen raporlara veya bilançolara ulaşılamaması durumunda, ihtiyaç duyulan tutarlar, Sayıştay tarafından yayımlanan Belediyelere ve Bağlı İdarelere İlişkin Kamu İdareleri Denetim Raporlarından elde edilmiştir. İç ve dış mali borçlar, faaliyet borçları, emanet yabancı kaynaklar, alınan avanslar, ödenecek diğer yükümlülükler, borç ve gider karşılıkları ve gelecek aylara ve yıllara ait gelir ve gider tahakkukları, belediyelerin borç stoku tutarlarının bileşenlerini oluşturmaktadır (Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, Madde 230-243). Sözü edilen borçların, belediyelerin ulusal ve uluslararası kuruluşlardan banka kredisi olarak, tahvil ihraç ederek veya Hazine garantisi şeklinde olduğu gibi yöneticilerin gereken ödemeleri yapmamalarına veya ertelemelerine bağlı olarak yükümlülük şeklinde de ortaya çıktığı belirtilebilir.

Borç stokuna ilişkin tutarlara benzer şekilde genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylar, yatırım harcamaları, öz gelirler ve operasyonel denge tutarları da öncelikli olarak belediyelerin yıllık faaliyet raporlarından, gerektiği durumda da Sayıştay tarafından yayımlanan raporlardan elde edilmiştir. Büyükşehir belediyelerinin merkezi idareye olan mali bağımlılıklarına ve dolayısıyla mali özerkliklerine ilişkin fikir sunan genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylar, 05-Faizler, Paylar ve Cezalar hesabında izlenmektedir. Belediyeler bazında söz konusu hesabın detaylarına ulaşılamadığı için verilerin elde edilmesinde hesapta biriken tutarlar topluca kullanılmıştır. Yatırım harcamaları, 06-Sermaye Giderleri ve 03/08-Gayrimenkul Mal Bakım ve Onarım Giderleri hesaplarının toplanması ile elde edilmektedir (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2021: 83). Ancak tutarların elde edildiği belgelerde bakım ve onarım giderlerine ulaşılamadığı için yalnızca 06-Sermaye Giderleri hesabında yer alan tutarlar yatırım harcamaları olarak kabul edilmiştir. Öz gelir değişkeni, belediyelerin bütçe gelirlerinden, genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylar ile her türlü yardım ve bağış toplamının çıkarılması ile elde edilmiştir (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2021: 88). Diğer bir ifade ile vergi gelirleri, teşebbüs ve mülkiyet gelirleri, sermaye gelirleri ve alacaklardan tahsilat tutarlarının toplamı büyükşehir belediyelerinin öz gelirlerini ifade etmektedir. Operasyonel denge değişkeni de büyükşehir belediyelerinin gelirlerinden operasyonel (cari) harcamalarının çıkarılması ile elde edilmiştir. Analitik Bütçe

Sınıflandırılmasına İlişkin Rehber'de, sosyal güvenlik dâhil olacak şekilde personel için yapılan ödemeler, mal ve hizmet alımları, faiz giderleri ve cari transferler toplam cari giderler arasında sayılmışlardır ([https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/10/11-ekorehber\\_2020-2022.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/10/11-ekorehber_2020-2022.pdf)). Geri kalan değişkenlerden nüfus, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanan Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi verilerinden elde edilmiştir. Kukla değişkenlerden ideolojide, siyasi partilerin tüzüklerinde yer verdikleri ifadeler ile kamuoyuna yansıyan görüşlerinden yola çıkarak değer verilmiştir. Bu doğrultuda büyükşehir belediyesi başkanlığını kazanan partilerden sağ görüşlü oldukları tespit edilen Adalet ve Kalkınma Partisi (AK PARTİ) ile Milliyetçi Hareket Partisi (MHP) için "1" değeri, sol görüşlü oldukları belirlenen Cumhuriyet Halk Partisi (CHP), Halkların Demokratik Partisi (HDP) ile Barış ve Demokrasi Partisi (BDP) için de "0" değeri verilmiştir. Son olarak turistik kent olup olmama değişkeni için Türkiye'de ve dünyada yaygın olarak bilinen turistik özelliklerin, mekânların veya değerlerin var olup olmadığı dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın (KTB) internet sayfasında yer verilen bilgilerden yola çıkarak yaz, kış, tarih, doğa ve inanç turizmi açısından Türkiye'de sözü edilen nitelikte olan yerler belirlenmiştir. Bu şekilde turistik kent özelliklerini taşıdığı kabul edilen büyükşehir belediyelerinden on sekiz tanesine "1" değeri, geri kalanlara da "0" değeri verilmiştir.

Oluşturulan modele ve değişkenleri tanıtıcı bilgilere ilişkin açıklamaların yapılmasının ardından araştırma kapsamında test edilecek hipotezlere yer verilebilir. İlk olarak temel araştırma sorusundan yola çıkarak belirlenen hipotez ele alınmıştır. Yazında mahalli idarelere (belediyelere) aktarılan mali transferlere bağlı olarak iki farklı etkinin ortaya çıktığı saptanmıştır. İlk olarak yöneticilerin, aktarılan payları bir güvence olarak algılayarak gelir toplama gayretlerini azalttıkları ve harcama yapma eğilimlerini artırdıkları tespit edilmiştir. Böylece sözü edilen idarelerin borçlanmalarının arttığı ifade edilmiştir. Ayrıca gelirlerde yaşanan artış nedeniyle idarelerin borçlanma olanaklarının genişlemesinin borçlanma tutarlarını artırıcı yönde etki doğuracağı belirtilmiştir (De Mello, 2000: 375; Bastida vd., 2009: 492; Padovani vd., 2018: 12; Sağbaşı ve Saruç, 2004: 89-90; Yaş ve Akduğan, 2015: 64-65; Acar, 2019: 67). Aksine bütçe gelirlerinde yaşanan artışın, olası bütçe açığını azaltarak borçlanma ihtiyacını düşüreceği sonucuna da ulaşılmıştır (Clingermayer ve Wood, 1995: 113; Derycke ve Gilbert, 1985: 396-397; Cropf ve Wendel, 1998: 220; Kim ve Lim, 2018: 366). Ancak Türkiye'de büyükşehir belediyelerine genel bütçeden aktarılan payların toplam gelirleri içerisinde kapsadığı pay da dikkate alınarak sözü edilen ilk etkinin ortaya çıkacağı varsayılmıştır. Bu doğrultuda test edilecek hipotez belirlenmiştir:

*H<sub>1</sub>: Büyükşehir belediyelerinin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları paylarda yaşanan artış borç stokunu artırır.*

İlk hipotez kapsamında kullanılan açıklayıcı değişkenin dışında test edilmek istenen kontrol değişkenleri ile kukla değişkenlere ilişkin hipotezlere yer verilebilir. Bu doğrultuda ilk olarak yatırım harcamalarından başlanmıştır. Yatırımların maliyetlerini zamana yayıp nesiller arasında dağıtarak olası refah kayıplarını önlenmesi rasyonel

olduğu için söz konusu nitelikteki harcamaların borçlanma ile finansmanı tercih edilmektedir (Swianiewicz, 2004: 5-7). Nitekim yapılan ampirik çalışmalarda ulaşılan bulgular da belediyelerin yatırım harcamaları ile borç stoku arasında pozitif ilişki olduğu yönündedir (Derycke ve Gilbert, 1985: 396-397; Ellis ve Schansberg, 1999: 579-582; Benito ve Bastida, 2004: 514; Balaguer-Coll vd., 2016: 527-530). Bu doğrultuda test edilecek hipotez belirlenmiştir:

*H<sub>2</sub>: Büyükşehir belediyelerinin yatırım harcamalarında yaşanan artış borç stokunu artırır.*

İkinci kontrol değişken olarak belirlenen öz gelirler ile borç stoku arasında da genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylara benzer şekilde iki farklı etki oluşabileceği saptanmıştır. İlk olarak belediyelerin gelirlerinin artmasına bağlı olarak borçlanma ihtiyacının azalabileceği belirtilmiştir (Feld ve Kirchgassner, 2001: 359; Bridges, 2005: 49; Benito vd., 2015: 1010; Dzialo vd., 2019: 1048). Aksine artan gelirin borçlanma olanaklarını genişleteceği ve borçlanma ihtiyacını artıracak ifade edilmiştir (Clingermayer ve Wood, 1995: 113; Cabases vd., 2007: 310; Balaguer-Coll vd., 2016: 527). Araştırma kapsamında Türkiye’de belediyelerin öz gelirlerinin önemli kısmını kontrol ettikleri dikkate alınarak borç stokunu azaltıcı yönde etki oluşabileceği varsayılmıştır. Bu doğrultuda test edilecek hipotez belirlenmiştir:

*H<sub>3</sub>: Büyükşehir belediyelerinin öz gelirlerde yaşanan artış borç stokunu azaltır.*

Üçüncü kontrol değişken olarak analize katılan operasyonel denge ile büyükşehir belediyelerinin bütçe gelirlerinden operasyonel harcamalarının çıkarılması ile elde edilen tutarların yatırım harcamalarını olabildiğince karşılamaları beklenmektedir. Böylece söz konusu harcamalar için gereken borçlanma ihtiyacının azalarak borç stokuna yansyacağı düşünülmektedir (Benito ve Bastida, 2004: 514; Benito vd., 2015: 1010; Galinski, 2015: 381; Balaguer-Coll vd., 2016: 527-530). Bu doğrultuda test edilecek hipotez belirlenmiştir:

*H<sub>4</sub>: Büyükşehir belediyelerinin operasyonel dengeleri iyileştikçe borç stoku azalır.*

Kontrol değişkenlerden dördüncüsü olan nüfus ile iki farklı etkinin oluşabileceği ifade edilmiştir. İlk olarak artan nüfusun vergi tabanını genişleterek belediyelerin gelirlerini artıracak ve böylece borçlanma ihtiyacını azaltacak belirtilmiştir (Benito vd., 2015: 1010; Faulk ve Killian, 2017: 131; Liu vd., 2017: 686; Wichowska, 2019: 126). Aksine artan nüfusa bağlı olarak farklı toplumsal kesimlerin taleplerinin çeşitleneceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda büyükşehir belediyelerinin söz konusu talepleri gerçekleştirilmeye yönelik harcamalarını artırarak borçlanma ihtiyacını genişleteceği ifade edilmiştir (Sharp, 1986: 1280; Bahl ve Duncombe, 1993: 37; Ellis ve Schansberg, 1999: 579-582; Pettersson-Lidbom, 2001: 578-579; Bellot vd., 2017: 59-62). Söz konusu iki farklı etkinin oluşabileceği belirtilse de yazından yola çıkarak test edilecek hipotez belirlenmiştir:

*H<sub>5</sub>: Büyükşehir belediyelerinin nüfusunda yaşanan artış borç stokunu artırır.*

İki kukla değişkenden ilki olan ideoloji kapsamında her iki görüşteki partilerin de bütçe açıklarını ve dolayısıyla borçlanma ihtiyacını artırdıkları tespit edilmiştir (Benito vd., 2015: 1010; Björkman ve Helgesson, 2019: 31). Ancak yazında teorik olarak sol görüşlü partilerin bütçe açığını artırma eğilimlerinin daha fazla olduğu ileri sürülmüştür (Gras vd., 2014: 787; Prado-Lorenzo vd., 2014: 758). Nitekim daha önce yapılan çalışmalarda sözü edilen teorik çerçeveden yola çıkarak farklı şekillerde kullanılsa da yagın olarak test edilen hipotez belirlenmiştir:

*H<sub>6</sub>: Sağ görüşlü siyasi partilere kıyasla sol görüşlü partilerin neden oldukları borç stoku büyüklükleri daha fazladır.*

İkinci kukla değişken olarak belirlenen turistik kent olup olmama kapsamında da kentlerin turistik özellikleri taşımalarının büyükşehir belediyelerinin borç stokuna etkileyip etkilemediği test edilmek istenmiştir. Çünkü yılın belirli dönemlerinde turistik kentlerin kalabalıklaşmaları nedeniyle büyükşehir belediyelerinin gelirleri artan hizmet ve harcama taleplerini karşılayamamaktadır. Ayrıca söz konusu kalabalıklaşmanın ortaya çıkaracağı yatırımlar için de borçlanılacağı ileri sürülmektedir (Veiga ve Veiga, 2007: 56; Balaguer-Coll vd., 2016: 527-530; Çetinkaya vd., 2018: 1416). Sözü edilen iki nedene dayanarak belediyelerin borç stoku tutarlarının artacağı belirtilebilir. Bu doğrultuda test edilecek hipotez belirlenmiştir:

*H<sub>7</sub>: Turistik özellikler taşımayan kentlere kıyasla turistik kentleri yöneten büyükşehir belediyelerinin borç stoku büyüklükleri daha fazladır.*

Oluşturulan modelde kullanılacak değişkenlere ve açıklanan değişken ile açıklayıcı değişkenler arasında beklenen etkilere ilişkin özet niteliğinde tanıtıcı bilgilere aşağıdaki Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Bilgiler ve Beklenen Etkiler**

Kısaltma	Değişkenin Adı	Kaynak	Etki
<b>AÇIKLANAN DEĞİŞKEN</b>			
<b>BS</b>	Borç Stoku	YFR, KİDR	
<b>AÇIKLAYICI DEĞİŞKENLER</b>			
<b>BS (L1)</b>	Gecikmeli Borç Stoku Değeri	---	+
<b>GBVP</b>	Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Aktarılan Paylar	YFR, KİDR	+
<b>YH</b>	Yatırım Harcamaları	YFR, KİDR	+
<b>ÖZ</b>	Öz Gelirler	YFR, KİDR	-
<b>OD</b>	Operasyonel Denge	YFR, KİDR	-
<b>İDEO</b>	İdeoloji	PARTİ TÜZÜĞÜ	+
<b>N</b>	Nüfus	TÜİK	+
<b>TK</b>	Turistik Kent Olup Olmama	KTB	+



**Kaynak:** Tablonun kaynak başlığında da belirtilen raporlardan veya internet sayfalarından elde edilen veriler derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3. BULGULAR

Bu başlıkta değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere, dinamik panel veri analizlerinde dikkate alınması gereken testlerin sonuçlarına ve elde edilen bulgulara yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1. Modelde Kullanılan Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ulaşılan bulgulara ilişkin açıklamaların yapılmasından önce kullanılan değişkenleri tanımlayıcı istatistiklere yer verilmesi önemlidir. Çünkü söz konusu istatistiklerin üretilmesi ile belirlenen zaman aralığı boyunca değişkenlerin gözlem sayılarına, minimum ve maksimum değerlerine yönelik fikir edinilebilmektedir. Bu doğrultuda değişkenleri tanımlayıcı istatistiklere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2’deki bilgilerden yola çıkarak değişkenlerin gözlem sayılarında bir kayıp olmadığı belirtilebilir. Kukla değişkenler dışında kalan değişkenlerin tamamında yılları farklı olsa da en büyük (maksimum) değerlerin İstanbul’da olduğu tespit edilmiştir. Borç stoku ve genel bütçe vergi gelirlerinden alınan paylar değişkenlerinde 2020 yılında, öz gelirler ve nüfus değişkenlerinde 2019 yılında, yatırım harcamaları ve operasyonel denge değişkenlerinde de 2018 yılında en büyük değere ulaşılmıştır. En büyük değerlerin tersine değişkenlerin en küçük (minimum) değerlerinin gerçekleştiği yıllar ile belediyeler açısından farklılaştıkları saptanmıştır. Belediyelerin en küçük borç stoku değeri 2015 yılında Muğla’da, yatırım harcamaları 2014 yılında ve öz gelirler 2015 yılında Mardin’de, operasyonel denge 2020 yılında Mersin’de gerçekleşmiştir. Genel bütçe vergi gelirlerinden alınan payların en küçük değeri 2014 yılında Tekirdağ’da, nüfusun da 2014 yılında Ordu’da gerçekleştiği tespit edilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>BS (TL)</b>	210	2085811745	4515729866	29703187	43402795785
<b>GBVP (TL)</b>	210	1237744809	2261257632	15329581	17952536976
<b>YH (TL)</b>	210	697124165	1614678895	3526133	12355109458
<b>ÖZ (TL)</b>	210	289599789	704555946	4842046	5458651090
<b>OD (TL)</b>	210	623736478	1393683631	-289293631	9227592330
<b>İDEO</b>	210	.347619	.4773522	0	1
<b>N (KİŞİ)</b>	210	2089557	2614742	724268	15519267
<b>TK</b>	210	.6	.4910686	0	1

**Kaynak:** Stata 17 programı kullanılarak elde edilen verilere dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.2. Dinamik Panel Veri Analizlerinde Dikkat Edilmesi Gereken Testler

Araştırma kapsamında elde edilen bulguları yorumlamadan önce modelde otokorelasyon sorunlarının bulunup bulunmadığını ve araç değişkenlerin geçerli olup olmadıklarını tespit etmek önemlidir. Çünkü sözü edilen sorunların bulunmaması, dinamik panel veri modellerinin varsayımlarının geçerli olduğunu ve ulaşılan bulguların güvenilir olduklarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda Tablo 3'te söz konusu testlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3: Testlerin Sonuçları**

AR(1)	(-1.42) 0.157
AR(2)	(1.00) 0.316
Sargan Testi	(5.49) 0.359
Dirençli Hansen Testi	(7.45) 0.189
Gözlem Sayısı	173
Yatay Kesit Sayısı	30
Araç Değişken Sayısı	13

**Kaynak:** Stata 17 programı kullanılarak elde edilen verilere dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

**Not:** Parantez içinde z değerleri gösterilmektedir. Dikkate alınması gereken parantezli değerlerinin yanında yer alan p değerleridir.

Tablo 3'te Arellano ve Bond Testi ile otokorelasyon sorununun olup olmadığı AR(1) ve AR(2) sonuçları raporlamaktadır. Bu kapsamda özellikle ikinci mertebeden otokorelasyon (AR(2)) sorununun olmaması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile "Otokorelasyon yoktur." şeklinde belirlenen  $H_0$  hipotezinin reddedilmemesi beklenmektedir. Nitekim söz konusu modelde AR(2) p değerinin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda  $H_0$  hipotezi reddedilemediği için modelde otokorelasyon sorununun bulunmadığı saptanmıştır.

Araç değişkenlerin geçerli olup olmadıklarını gösteren Sargan ve Dirençli Hansen Testleri'ne ilişkin p değerlerine de yer verilmiştir. Tahmin sırasında "robust ve twostep" komutları kullanıldığı için Hansen Testi'nin sonuçlarına bakılması daha doğrudur. Sözü geçen testlerden elde edilen p değerlerinin 0.05'ten büyük olmaları gerekmektedir. Böylece "Aşırı tanımlama kısıtlamaları geçerlidir." şeklinde belirlenen  $H_0$  hipotezinin reddedilmemesi beklenmektedir. Nitekim testlerden elde edilen değerlerin 0.05'ten büyük olduğu ve böylece  $H_0$  hipotezinin reddedilemediği görülmektedir. Bu doğrultuda modelde kullanılan araç değişkenlerin geçerli oldukları belirtilebilir.

Dikkate alınması gereken testlere ilişkin sonuçların yorumlanmasının ardından tablonun son üç satırında yer alan sayılara yönelik açıklamaların yapılmasının da

gerekli olduğu düşünülmüştür. İlk olarak test edilen modelde 210 olması gereken gözlem sayısının 173'e düştüğü görülmektedir. Söz konusu düşüşün, Sistem GMM'de değişkenlerin gelecek değerlerinin ortalamalarının farkı alındığı için yaşandığı belirtilebilir. Oluşturulan modelde otuz olarak belirlenen yatay kesit sayısında bir değişim olmamıştır. Ayrıca kullanılan araç değişken sayısının yatay kesit sayısını aşmaması da sapmasız ve tutarlı sonuçların elde edilmesine yönelik koşulun sağlandığını göstermektedir.

### 3.3. Ulaşılan Bulguların Yorumlanması

Türkiye'de genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payların büyükşehir belediyelerinin borçlanmaları üzerinde etki doğurup doğurmadığının test edildiği analiz kapsamında elde edilen bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Sistem GMM Tahmin Sonuçları**

Değişkenler	Sonuçlar			
	Katsayı	Düzeltilmiş Standart Hata	Z değeri	Olasılık Değeri (P değeri)
<b>lnBS (L1)</b>	.5863649	.0951908	6.16	0.000*
<b>lnGBVP</b>	.5701199	.2161106	2.64	0.008*
<b>lnYH</b>	.2967065	.0576225	5.15	0.000*
<b>lnÖZ</b>	.015548	.0156821	0.99	0.321
<b>lnOD</b>	-.1751714	.0423458	-4.14	0.000*
<b>İDEO</b>	-.2114839	.0912649	-2.32	0.020**
<b>lnN</b>	-.3787032	.1845136	-2.05	0.040**
<b>TK</b>	.0402882	.0693968	0.58	0.562

**Not:** Olasılık değerlerinin yanlarında değişkenlerin anlamlılık düzeylerini yansıtan “\*” işareti kullanılmıştır. Söz konusu işaretin “\*\*” şeklinde kullanılması değişkenin %1 ve “\*\*\*” şeklinde kullanılması %5 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca oluşturulan model Roodman (2009) tarafından geliştirilen “xtabond2” kodu ve Stata 17 programı kullanılarak tahmin edilmiştir. Modelde ortogonal sapmalar dönüşümü uygulandığı için sabit kullanılmamıştır. Bu şekilde yazından da yola çıkarak sonuçların daha sapmasız olacağı düşünülmüştür.

Tablo 4'te yer verilen bulgulardan yola çıkarak Türkiye'de genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylarda yaşanan artışın, büyükşehir belediyelerinin borç

stokunu artırdığı belirtilebilir. Sözü edilen iki değişken arasında %1 düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Bu doğrultuda Türkiye'de merkezi idarenin aktardığı payların belediye yöneticilerinin harcamaları artırma veya gelirleri azaltma yönündeki tercihlerine (Sağbaşı ve Saruç, 2004: 87; Yaş ve Akduğan, 2015: 64; Acar, 2019: 66) benzer şekilde borçlanmayı da artırdıkları ifade edilebilir. Bu yönüyle test edilen sinek kâğıdı etkisinin Türkiye'de borçlanma açısından da ortaya çıktığı belirtilebilir.

Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin borçlanmasını yalnızca genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylar etkilememektedir. Bu nedenle model kapsamında borçlanma ile ilişkili olabileceği düşünülen kontrol ve kukla değişkenleri de test edilmiştir. Analiz sonucunda kontrol değişkenlerinden yatırım harcamaları, operasyonel denge ve nüfus ile borç stoku arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak sözü edilen belediyelerin öz gelirleri ile borç stoku arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan kukla değişkenlerden ideoloji ile borç stoku arasında anlamlı ilişki olduğu, aksine turistik kent olup olmama ile borç stoku arasında da anlamlı ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kontrol değişkenlere ilişkin ulaşılan bulgulardan yola çıkarak yatırım harcamalarında yaşanan artışın, Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin borç stokunu artırıcı etki yarattığı tespit edilmiştir. Söz konusu iki değişken arasında %1 düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Diğer bir kontrol değişkeni olarak analize katılan operasyonel denge ile borç stoku arasında da güçlü (%1) düzeyinde anlamlı ilişki saptanmıştır. Ancak sözü edilen iki değişken arasındaki ilişkin yönü negatif olarak gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda operasyonel dengede yaşanan iyileşmenin, özellikle yatırım harcamaları için ihtiyaç duyulan borçlanma ihtiyacını azaltarak borç stokunu azaltıcı etki doğurduğu ifade edilebilir. Ayrıca beklenenin aksine nüfus değişkeni ile borç stoku arasında %5 düzeyinde anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda nüfusu artan belediyelerin borç stokunun azalacağı belirtilebilir. Öte yandan test edilen hipotezin aksine Türkiye'de sağ görüşlü belediyelerin borç stoku büyüklerinin sol görüşlü belediyelere kıyasla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla söz konusu iki değişken arasında %5 düzeyinde anlamlı ve negatif ilişkinin bulunduğu söylenebilir.

#### **4. TARTIŞMA**

Türkiye'de merkezi idare tarafından genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylar ile büyükşehir belediyelerinin borçlanmaları arasında ilişki bulunup bulunmadığını test eden araştırma kapsamında belirlenen hipotez ile uyumlu şekilde anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgunun De Mello (2000), Bastida vd. (2009), Köppl-Turyna ve Pitlik (2016), Faulk ve Killian (2017) ve Padovani vd. (2018) tarafından ulaşılan sonuçlar ile örtüştüğü belirtilebilir. Ayrıca söz konusu bulgunun, Sağbaşı ve Saruç (2004), Aytaç (2015), Yaş ve Akduğan (2015) ve Acar (2019) tarafından Türkiye'deki belediyelerde geçerli olduğu ispatlanan sinek kâğıdı etkisini desteklediği de ifade edilebilir. Çünkü sözü edilen etki kapsamında, mali transferlerin öz gelirlerine kıyasla mahalli idarelerin harcamalarını daha fazla

artırdığı veya yöneticilerin vergi toplama çabalarını azalttığı bilinmektedir. Nitekim Acar (2019) tarafından her iki bulguya da ulaşılmıştır. Dolayısıyla genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylara bağlı olarak harcamaların artışına karşın gelirlere yaşanan azalma bütçe açığının ve borçlanma ihtiyacının oluşmasına neden olacaktır. Böylece genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payların doğurduğu iki sonucun bir uzantısı olarak borçlanma ile ilişkili olduğu belirtilebilir. Nitekim Yaş ve Akduğan (2015) da yaptıkları araştırmanın sonunda sözü edilen iki değişken arasındaki ilişkinin gelecek çalışmalarda test edilmesini önermişlerdir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında elde edilen bulgunun sözü konusu öneriye yanıt oluşturduğu belirtilebilir. Öte yandan ulaşılan bulgu, ahlaki tehlike teorisi ile uyumlu şekilde Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin yöneticilerinin genel bütçeden aktarılan payları bir güvence olarak göreyerek mali kararları aldıklarını düşündürmektedir.

Araştırma kapsamında test edilen esas hipotezin dışında analize katılan kontrol değişkenleri ile kukla değişkenlerine ilişkin bulguların da değerlendirilmesi gerekir. İlk olarak kontrol değişkenlerinden yatırım harcamaları ile başlanabilir. Belirlenen hipotez ile uyumlu şekilde söz konusu değişkenin büyükşehir belediyelerinin borçlanmalarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği saptanmıştır. Elde edilen bulgu, Derycke ve Gilbert (1985), Ellis ve Schansberg (1999), Benito ve Bastida (2004) ile Balaguer-Coll vd. (2016) tarafından ulaşılan sonuçlar ile örtüşmektedir. Bu doğrultuda Swianiewicz (2004)’in yaptığı teorik açıklamalar da dikkate alınarak Türkiye’de büyükşehir belediyelerinde yatırımların maliyetlerinin tamamının bir mali yılda bütçeden finanse edilmediği belirtilebilir. Bu yöntemin yerine yaratılması olası faydalar da dikkate alınarak söz konusu maliyetlerin nesillere dağıtılmasının tercih edildiği söylenebilir.

Kontrol değişken olarak analize katılan operasyonel dengeye ilişkin bulguların da test edilen hipotez ile uyumlu olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda Türkiye’de operasyonel dengeleri iyileşen büyükşehir belediyelerinin borçlarının azaldığı tespit edilmiştir. Söz konusu bulgu, Benito ve Bastida (2004), Benito vd. (2015), Galinski (2015) ile Balaguer-Coll vd. (2016) tarafından elde edilen sonuçlar ile uyumludur. Bu doğrultuda Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin yöneticilerinin elde ettikleri operasyonel fazla tutarlarını artırarak yatırımları için gereken borçlanma ihtiyacını azaltabilirler. Söz konu ihtiyaçta yaşanan azalışın borç stoku tutarlarına da yansıtacağı belirtilebilir.

Analize katılan diğer kontrol değişkenlerden nüfus ile büyükşehir belediyelerinin borçlanmaları arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgunun test edilen hipotez ile uyumsuz olduğu söylenebilir. Söz konusu bulgu, Benito vd. (2015), Faulk ve Killian (2017), Liu vd. (2017) ile Wichowska (2019) tarafından ulaşılan sonuçlar ile uyumludur. Dolayısıyla belediyelerin nüfusu arttıkça, vergi tabanlarının genişleyerek mali kapasitelerini arttıracığı ve böylece borçlanma ihtiyaçlarını azaltacağı ifade edilebilir.

Kukla değişkenlerden ideoloji ile büyükşehir belediyelerinin borçlanmaları arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki tespit edilmiştir. Nüfus değişkenine benzer şekilde

ideolojide de beklenenin aksi yönde anlamlı ilişki saptandığı belirtilebilir. Bu doğrultuda Türkiye'de büyükşehir belediyelerini yöneten sağ görüşlü siyasi partilerin sol görüşlü partilere kıyasla daha fazla borç stoku büyüklüğüne sahip oldukları belirtilebilir. Ulaşılan bulgu, Benito vd. (2015) tarafından elde edilen sonuç ile uyumludur. Araştırma kapsamında elde edilen bulgunun, Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin yaklaşık yirmi yıl boyunca ağırlıklı olarak sağ görüşlü parti tarafından yönetilmesi ile ilişkili olduğu belirtilebilir. Öte yandan yöneticilerin kaynakların verimli, etkin ve tutumlu kullanımına özen göstermeyerek mali disiplinsizliğe neden olmaları da borçların artmasını tetikleyen etkenlerden biri olarak düşünülebilir.

Son olarak değerlendirilen değişkenlerin aksine öz gelirler ile turistik kent olup olmama değişkenlerinin Türkiye'de belediyelerin borçlanmaları üzerinde etki doğurmadıkları sonuçlarına da ulaşılmıştır.

## **SONUÇ**

Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları payların borçlanmaları üzerinde etki doğurup doğurmadığını test etmeyi amaçlayan araştırma kapsamında dinamik panel veri yöntemlerinden Sistem GMM tahmincisi kullanılmıştır. Yedi yıllık (2014-2020) veri setine uygulanan analiz sonucunda sözü edilen iki değişken arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla Türkiye'de genel bütçeden aktarılan paylarda yaşanan artışın, büyükşehir belediyelerinin borçlanmasını artırdığı belirtilebilir. Ayrıca mali transferlerin artışına bağlı olarak belediyelerin harcamalarının arttığına ilişkin sinek kâğıdı etkisinin Türkiye'de borçlanma yönünden de geçerli olduğu ifade edilebilir. Öte yandan ulaşılan bulgu, sözü edilen gelirleri bir güvence olarak algılayan yöneticilerin mali araçlara ilişkin yaklaşımlarını değiştirdiğini düşündürmektedir. Bu doğrultuda esas hipoteze ilişkin bulgudan yola çıkarak Türkiye'de belediyelerin gelir yapısının harcamalarını artırıcı, gelirlerini azaltıcı ve dolayısıyla bütçe açığı ile borçlanma ihtiyacını artırıcı nitelik taşıdığı belirtilebilir.

Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin mali bağımlılık düzeylerinin yüksek olması ve öz gelirlerinin yetersiz olması aslında merkezi idarenin sorumluluğundadır. Dolayısıyla sinek kâğıdı etkisinin borçlanma açısından geçerliliğinde merkezi idarenin dolaylı da olsa payı bulunduğu göz ardı edilmemesi gerekir. Çünkü geride kalan son kırk yıllık süreçte, kamu mali yönetiminin içeriğinin yeniden tanımlanmasına bağlı olarak yerleşme eğilimleri güçlendirilse de Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin öz gelirlerini artırmaya yönelik düzenlemelerin yapılmadığı ifade edilebilir. Nitekim 2020 yılında büyükşehir belediyelerinin öz gelirlerinin, bütçe gelirlerinin yalnızca %17'sini oluşturması sözü edilen yetersizliğin başlıca kanıtıdır. Ayrıca 2006 yılında yaklaşık %40 düzeyinde olan oranın, geçen on beş yıllık süreçte %17'ye kadar gerilemesi, merkezi idarenin büyükşehir belediyeleri için oluşturduğu gelir yapısını değiştirmeye niyeti olmadığını da göstermektedir. Bu doğrultuda merkezi idarenin kurduğu gelir yapısı ile büyükşehir belediyelerinin yöneticilerinin harcamaları ve borçlanmayı artırmalarını tetiklediği düşünülebilir. Öte yandan merkezi idarenin yaptığı bazı düzenlemeler aracılığıyla da sözü edilen mali

araçlarda yaşanan artışlara olanak sağladıkları ileri sürülebilir. Kamu idarelerine olan borçlarına karşılık, büyükşehir belediyelerine genel bütçeden aktarılan paylardan yapılması kararlaştırılan kesinti oranlarının, 2019 yılında yapılan mahalli seçimler öncesine (2018 yılı Kasım ve Aralık ile 2019 yılı Ocak, Şubat ve Mart aylarında) denk gelecek şekilde yüzde sıfır olarak uygulanacağına ilişkin 355 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı, sözü edilen olanaklara örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla geride kalan yılların aksine, merkezi idarenin büyükşehir belediyelerinin öz gelirlerini artırması ve sözü edilen olanakları sağlamamaya özen göstermesi ile oluşan sinek kâğıdı etkisinin azalacağı düşünülmektedir. Ancak merkezi idarenin öz gelirleri artırıcı düzenlemeleri yapmaması, büyükşehir belediyelerinin yöneticilerinin sorumluluklarını ortadan kaldırmamaktadır. Söz konusu yöneticilerin de kamu kaynaklarını kullandıklarının bilincinde olarak hareket etmeleri beklenmektedir.

Uygulanan gelir yapısının, büyükşehir belediyelerin mali yapısını bozduğu ve finansman sorunlarını derinleştirdiği açıktır. Nitekim sözü edilen belediyelerin gelirlerinin borçlarını karşılama oranının 2020 yılında yaklaşık %68'e kadar gerilemesi derinleşen sorunların başlıca göstergesidir. Ancak büyükşehir belediyelerinin finansman sorunlarının derinleşmesinde ve borçlanma ihtiyaçlarının artmasında yalnızca genel bütçeden aktarılan payların etkili olduğunun düşünülmemesi gerekir. Bu doğrultuda borçlanmayı etkilemesi olası diğer faktörler de analize katılmıştır. Nitekim analize katılan yatırım harcamaları, operasyonel denge, nüfus ve ideoloji değişkenlerinin de büyükşehir belediyelerinin borçlanmaları üzerinde etki doğurdukları saptanmıştır. Borçlanma ile arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilen yatırım harcamaları dışındaki üç değişken ile negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla yatırım harcamalarında yaşanan artışın borçlanmayı da artırmasının aksine operasyonel dengedeki iyileşmenin ve nüfustaki artışın borçlanmayı azalttığı belirtilebilir. Öte yandan test edilen hipotezin tersine sağ görüşlü siyasi parti ile yönetilen belediyelerin sol görüşlü partilere kıyasla borçlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda yalnızca büyükşehir belediyelerinin öz gelirlerini artırıcı düzenlemeler ile değil, test edilen diğer faktörlere ilişkin sonuçları dikkate alarak da söz konusu belediyelerin borçları azaltılabilir.

## **A DIFFERENT APPROACH TO THE FLYPAPER EFFECT: AN ANALYSIS OF METROPOLITAN MUNICIPALITIES' BORROWINGS IN TURKEY**

### **1. INTRODUCTION**

Based on the concepts of fiscal illusion, flypaper effect and moral hazard, it can be stated that the behaviours of the executives of local governments emerge in the form of increasing expenditures or reducing the effort to collect their revenues. Thus, whether there is a relationship between these two variables and grants has been widely researched in the literature (Heyndels and Smolders, 1994; Deller and Maher, 2005; Mehriş and Marceau, 2014; Aritenang, 2020). Sağbaş and Saruç (2004), Aytaç (2015), Yaş and Akdoğan (2015) and Acar (2019) tested this relationship in Turkey. These studies have concluded that the expenditure-increasing effects of the shares transferred from the general budget tax revenues in Turkey are more than the own

revenues and that the efforts of the executives to collect their revenues decrease depending on the shares. Based on the findings obtained, it can be thought that the existing financing problems of municipalities in Turkey have deepened depending on fiscal decisions taken by the administrators. Since one side of the decisions taken is an increase in expenditure and the other side is a decrease in revenue, the deepening of the problems means an increase in the borrowing needs of the municipalities. Therefore, it is expected that the borrowing needs of municipalities will increase as an extension of the increasing budget deficits. Accordingly, the study aims to analyse whether the shares of municipalities in Turkey from the general budget tax revenues impact their borrowings. Thus, it is thought that this study will contribute to the literature, unlike the studies that test the relationships between the mentioned shares and expenditures and own revenues.

## 2. METHODS

The data set used within the scope of the study has the characteristics of panel data since it contains more than one cross-section (country, company, municipality) and time (Yerdelen Tatoğlu, 2020). The cross-sectional dimension consists of thirty metropolitan municipalities (N=30). The time interval was also determined as seven years (2014-2020, T=7). Since there are no missing observations in the variables used, it can be stated that the data set has the characteristics of a balanced panel.

In addition to the small-time dimension, the use of System GMM was preferred, since the relationships between the variables used are in a dynamic structure, and the possible data loss due to the difference is wanted to be minimized (Teyyare, 2018; Yerdelen Tatoğlu, 2018: 136; Baltagi, 2005).

Control and dummy variables, which are thought to shape the borrowings of these municipalities based on the literature, were also included in the model within the scope of the study, which mainly examined whether the shares transferred from the general budget tax revenues had an impact on the borrowings of the metropolitan municipalities. Thus, the model to be tested within the scope of the study is given below:

$$\ln BS_{it} = \beta_1 L. \ln BS_{it-1} + \beta_2 \ln GBVP_{it} + \beta_3 \ln YH_{it} + \beta_4 \ln \ddot{O}Z_{it} + \beta_5 \ln OD_{it} + \beta_6 \ddot{I}DEO_{it} + \beta_7 \ln N_{it} + \beta_8 TK_{it} + u_{it}$$

*BS* indicates the debt stock of metropolitan municipalities. Explanatory variables are listed on the right side of the equation. Due to the characteristic of dynamic panel data models, the lagged value of the explained variable is the first explanatory variable used in the model. Then comes the second explanatory variable, which is abbreviated as *GBVP* and represents the shares of the metropolitan municipalities from the general budget. After the first two variables, control variables and dummy variables are listed. From these variables, investment expenditures (*YH*), own revenues (*ÖG*), operational balance (*OD*) and population (*N*) are control variables; ideology (*IDEO*) and being a touristic city (*TK*) are dummy variables. On the other hand, *i* represents the cross-



section dimension (metropolitan municipality), and  $t$  represents the time (seven years) dimension. The  $\beta$  expresses the coefficient that numerically shows the effects of the changes in the explanatory variables on the explained variable. The  $u_{it}$  is the error term. The  $\ln$  used at the beginning of the variables that are not dummy variables in the model also shows that these variables are logarithmic. Therefore, the model is fully logarithmic.

### 3. RESULTS

Since the p-value for the AR (2) value calculated by Arellano and Bond Test is greater than 0.05 ( $0.316 > 0.05$ ), there is no second-order autocorrelation problem. Moreover, since the p values for the Sargan and Hansen Tests were also greater than 0.05 ( $0.359 > 0.05$  and  $0.189 > 0.05$ ), it was concluded that the instrumental variables used were valid.

It can be stated that the increase in the shares transferred from the general budget tax revenues in Turkey has increased the debt stock of the metropolitan municipalities. There was a significant and positive relationship between these variables at the 1% level. Thus, it can be stated that the shares transferred by the central administration in Turkey increase borrowing, similar to the preferences of the municipal administrators to increase expenditures or decrease revenues (Sağbaşı and Saruç, 2004; Yaş and Akduğan, 2015; Acar, 2019). It can be stated that the flypaper effect emerges in terms of borrowing in Turkey.

### 4. DISCUSSION

The finding coincides with the results achieved in De Mello (2000), Bastida et al. (2009), Köppl-Turyna and Pitlik (2016), Faulk and Killian (2017), and Padovani et al. (2018). In addition, this finding supports the flypaper effect, which has been proven to be valid in municipalities in Turkey by Sağbaşı and Saruç (2004), Aytaç (2015), Yaş and Akduğan (2015) and Acar (2019). With this effect, the expenditures of local administrations increase more than the own revenues of grants or the efforts of the executives to collect taxes decrease. Acar (2019) reached both findings in his study. Therefore, the increase in expenditures and the decrease in revenues depending on the shares transferred from the general budget tax revenues will cause a budget deficit and the need for borrowing. Yaş and Akduğan (2015) suggested that the relationship between these two variables be tested in future studies at the end of their study. Accordingly, the result obtained is a response to this suggestion.

### CONCLUSION

The System GMM estimator, one of the dynamic panel data methods, was used within the scope of the study, which aims to test whether the shares of metropolitan municipalities in Turkey from the general budget tax revenues affect their borrowings. As a result of the analysis applied to the seven-year (2014-2020) data set, a significant and positive relationship was found between these two variables. Therefore, it can be

stated that as the shares transferred from the general budget increase in Turkey, the borrowing of metropolitan municipalities increases. In addition, it can be stated that the flypaper effect of the increase in the expenditures of municipalities due to the increase in grants is valid in terms of borrowing in Turkey. On the other hand, the findings suggest that executives who perceive these revenues as a guarantee have changed their fiscal instruments approach. Additionally, it has been determined that the investment expenditures, operational balance, population and ideology variables included in the analysis affect the borrowings of metropolitan municipalities.

## KAYNAKÇA

- Acar, Y. (2019). Does Flypaper Effect Exist? New Evidence from Turkish Municipalities. *Sosyoekonomi*, 27 (39), 55-68.
- Agnieszka, A., Aneta, K. ve Marcin, W. (2021). Liabilities of Local Government Units in Poland: Identification and Analysis of Diversification Factors. *European Research Studies Journal*, XXIV (2B), 113-134.
- Aritenang, A. F. (2020). The Effect of Intergovernmental Transfers on Infrastructure Spending in Indonesia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 25 (3), 571-590.
- Aytaç., D. (2015), Türkiye’de Yönetimler Arası Transferler Sinek Kağıdı Etkisi Yaratıyor Mu? Ampirik Bir İnceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 166-180.
- Bahl, R. ve Duncombe, W. (1993). State and Local Debt Burdens in the 1980s: A Study in Contrast. *Public Administration Review*, 53 (1), 31-40.
- Bailey, S. J. (1999). *Local Government Economics: Principles and Practice*, London: Macmillan Press.
- Balaguer-Coll, M. T., Prior, D. ve Tortosa-Ausina, E. (2016). On the Determinants of Local Government Debt: Does One Size Fit All?. *International Public Management Journal*, 19 (4), 513-542.
- Balaguer-Coll, M. T. ve Ivanova-Toneva, M. (2019). The Importance of Spatial Effects in Municipal Debt. *Spanish Accounting Review*. 22 (1), 61-72.
- Baltagi, B. H. (2005). *Econometric Analysis of Panel Data*, Third Edition, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bastida, F., Benito, B. ve Guillamon, M.-D. (2009). An Empirical Assessment of the Municipal Financial Situation in Spain. *International Public Management Journal*, 12 (4), 484-499.
- Bellot, N. J., Selva, M. L. M. ve Menendez, L. G. (2017). Determinants of Sub-Central European Government Debt. *The Spanish Review of Financial Economics*, 15 (2), 52-62.
- Benito, B. ve Bastida, F. (2004). The Determinants of the Municipal Debt Policy in Spain. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 16 (4), 492-525.
- Benito, B., Vicente, C. ve Bastida, F. (2015). The Impact of the Housing Bubble on the Growth of Municipal Debt: Evidence from Spain. *Local Government Studies*, 41 (6), 997-1016.
- Bergvall, D., Charbit, C., Kraan, D.-J. ve Merk, O. (2006). *Intergovernmental Transfers and Decentralised Public Spending*, OECD Working Paper: WP/3.
- Bjorkman, A. ve Helgesson, G. (2019). *Local Government Fragmentation and Debt Development in Swedish Municipalities*, Master Thesis, Sweden: University of Gothenburg School of Business-Economics and Law.
- Blöchliger, H. ve Kim, J. (2016). *Fiscal Federalism 2016: Making Decentralisation Work*, Paris: OECD Publishing.
- Bridges, D. J. (2005). *Public Authorities and Determinants of Aggregate Debt: Kentucky’s Municipal Governments*, MAP/MPP Capstone Projects-183.

- Cabases, F., Pascual, P. ve Valles, J. (2007). The Effectiveness of Institutional Borrowing Restrictions: Empirical Evidence from Spanish Municipalities. *Public Choice*, 131 (3/4), 293-313.
- Clingermayer, J. C. ve Wood, B. D. (1995). Disentangling Patterns of State Debt Financing. *The American Political Science Review*, 89 (1), 108-120.
- Cropf, R. A. ve Wendel, G. D. (1998). The Determinants of Municipal Debt Policy: A Pooled Time-Series Analysis. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 16 (2), 211-224.
- Çetinkaya, Ö., Eroğlu, E. ve Bolaç, U. (2018). Turizmin Belediyelerde Ortaya Çıkardığı Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri. M. Mecek, B. Parlak ve E. Atasoy (Ed.), *Kent Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Etkin Belediyecilik Uygulamaları* içinde, (s. 1404-1424). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2021). *2020 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Dahlby, B. (2011). The Marginal Cost of Public Funds and the Flypaper Effect. *International Tax Public Finance*, 18 (3), 304-321.
- De Mello, Jr L. R. (2000). Fiscal Decentralization and Intergovernmental Fiscal Relations: A Cross-Country Analysis. *World Development*, 28 (2.), 365-380.
- Deller, S. C. ve Maher, C. S. (2005). Categorical Municipal Expenditures with a Focus on the Flypaper Effect. *Public Budgeting and Finance*, 25 (3), 73-90.
- Derycke, P.-H. ve Gilbert, G. (1985). The Public Debt of French Local Government. *Journal of Public Policy*, 5 (3), 387-399.
- Dollery, B. ve Worthington, A. (1999). Fiscal Illusion at the Local Level: An Empirical Test Using Australian Municipal Data. *The Economic Record*, 75 (228), 37-48.
- Dzialis, J., Guziejewska, B., Majdzinska, A. ve Zoltaszek, A. (2019). Determinants of Local Government Deficit and Debt: Evidence from Polish Municipalities. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 17 (4), 1033-1056.
- Ebel, R. D. ve Yılmaz, S. (2002). *On the Measurement and Impact of Fiscal Decentralization*, The World Bank Policy Research Working Paper: WP/2809.
- Ellis, M. A. ve Schansberg, D. E. (1999). The Determinants of State Government Debt Financing. *Public Finance Review*, 27 (6), 577-587.
- Eroğlu, E. (2020). Belediye Gelirlerinin Yapısının ve Gelir Artırımı Konusunda Yapısal Kısıtların Değerlendirilmesi. *Maliye Çalışmaları Dergisi*, 64, 31-49.
- Faulk, D. ve Killian, L. (2017). Special Districts and Local Government Debt: An Analysis of 'Old Northwest Territory' States. *Public Budgeting & Finance*, 37 (1), 112-134.
- Feld, L. P. ve Kirchgassner, G. (2001). Does Direct Democracy Reduce Public Debt? Evidence from Swiss Municipalities. *Public Choice*, 109 (3/4), 347-370.
- Galinski, P. (2015). Determinants of Debt Limits in Local Governments: Case of Poland. E. Gimzauskiene vd. (Ed.), *20th International Scientific Conference "Economics and Management 2015 (ICEM-2015)"- Procedia-Social and Behavioral Sciences* içinde, (s. 376-382). 213.
- Gamkhar, S. ve Oates, W. (1996). Asymmetries in the Response to Increases and Decreases in Intergovernmental Grants: Some Empirical Findings. *National Tax Journal*, 49 (4), 501-512.

- Goeminne, S. ve Smolders, C. (2014). Politics and Public Infrastructure Investments in Local Governments: Empirical Evidence From Flemish Municipalities (1996-2009). *Local Government Studies*, 40 (2), 182-202.
- Gras, E., Hernandez, J. ve Palacios, M. (2014). An Explanation of Local Government Debt in Spain Based on Internal Control System. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 12 (4), 775-792.
- Heyndels, B. ve Smolders, C. (1994). Fiscal Illusion at the Local Level: Empirical Evidence for the Flemish Municipalities. *Public Choice*, 80 (3/4), 325-338.
- Kim, K. ve Lim, S. (2018). Determinants of State Long-Term Debt: The Political Market Framework. *The Social Science Journal*, 3 (3), 359-368.
- Kitchen, H., Mcmillan, M., ve Shah, A. (2019). *Local Public Finance and Economics: An International Perspective*, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Köppl-Turyna, M. ve Pitlik, H. (2016). *Do Equalisation Payments Affect Subnational Borrowing? Evidence From Regression Discontinuity*, Wien: Austrian Institute of Economic Research, Working Paper: 528.
- Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, Resmi Gazete: 29724, Tertip: 5, 27 Mayıs 2016.
- Mehiriz, K. ve Marceau, R. (2014). The Flypaper and Asymmetric Effects of Intergovernmental Grants to Quebec Municipalities. *Public Budgeting and Finance*, 34 (1), 85-102.
- Nacar, B. (2005). Yerel Yönetimlerin Mali Krizi Üzerine Kuramsal Açıklamalar: Nedenler, Öneriler ve Bir Değerlendirme. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 3 (9), 202-247.
- Padovani, E., Rescigno, L. ve Ceccatelli, J. (2018). Municipal Bond Debt and Sustainability in a Non-Mature Financial Market: The Case of Italy. *Sustainability*, 10 (9), 1-25.
- Pettersson-Lidbom, P. (2001). An Empirical Investigation of the Strategic Use of Debt. *Journal of Political Economy*, 109 (3), 570-583.
- Prado-Lorenzo, J.-M., Garcia-Sanchez, I.-M., ve Cuadrado-Ballesteros, B. (2014). Do Electoral Risks Moderate the Effect of Partisan and Electoral Cycles on Debt-Financed Local Spending?. *Local Government Studies*, 40 (5), 745-765.
- Rodden, J. (2002). The Dilemma of Fiscal Federalism: Grants and Fiscal Performance around the World. *American Journal of Political Science*, 46 (3), 670-687.
- Roodman, D. (2009). How to do xtabond2: An Introduction to Difference and System GMM in Stata. *The Stata Journal*, 9 (1), 86-136.
- Sağbaşı, İ., Saruç, N. T. (2004). Intergovernmental Transfers and the Flypaper Effect in Turkey. *Turkish Studies*, 5 (2), 79-92.
- Serbes, H. ve Çetinkaya, Ö. (2019). Türkiye’de Belediyelerin Mali Tabloları Temelinde Yabancı Kaynak Yapısının Analizi. *International Journal of Social Inquiry*, 12 (2), 757-800.
- Serbes, H. (2021). *Türkiye’de Mahalli Düzeyde Borçlanmayı Açıklayıcı Faktörler: Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Bir Panel Veri Analizi*, Doktora Tezi, Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shah, A., (2006). A Practitioner’s Guide to Intergovernmental Fiscal Transfers. *Revista de Economia y Estadística*, XLIV (2), 127-186.

- Sharp, E. (1986). The Politics and Economics of the New City Debt. *The American Political Science Review*, 80 (4), 1271-1288.
- Shi Y., Hendrick, R. ve Park, H. (2018). Fiscal Decentralization and Capacity to Service Debt: Are They Tightly Linked?. *Public Finance and Management*, 18 (2), 192-223.
- Swianiewicz, P. (2004). The Theory of Local Borrowing and the West-European Experience. P. Swianiewicz (Ed.), *Local Government Borrowing: Risks and Rewards* içinde, (s.5-23). Budapest: Open Society Institute.
- Şahin İpek, E. A. (2018). Türkiye’de Belediye Gelirlerinin Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 20 (2), 1-19.
- Ter-Minassian, T. (2020). *Intergovernmental Fiscal Cooperation and Subnational Revenue Autonomy*, IDB Discussion Paper: IDB-DP-748.
- Teyyare, E. (2018). OECD Ülkelerinde Kayıt Dışı Ekonomi ve Kurumsal Kalite İlişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (1), 51-65.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. Analitik Bütçe Sınıflandırmasına İlişkin Rehber, Erişim: 17 Aralık 2021, [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/10/11-ekorehber\\_2020-2022.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/10/11-ekorehber_2020-2022.pdf)
- Veiga, L. G., ve Veiga, F. J. (2007). Political Business Cycles at the Municipal Level. *Public Choice*, 131 (1/2), 45-64.
- Wichowska, A. (2019). Determinants of Debt in Rural Municipalities on the Example of the Warminsko-Mazurskie Voivodeship. *Acta Scientiarum Polonorum-Oeconomia*, 18 (4), 121-130.
- Yakar Önal, A. (2008). Türkiye’de Belediyelerin Borçlanma Süreci: 1960-2006. *İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 39, 187-206.
- Yaş, H. ve Akduğan, U. (2015). Türkiye’de Belediyelere Yapılan Mali Transferlerin Flypaper Effect Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*, 168 (Ocak-Haziran), 49-68.
- Yerdelen Tatoğlu, F. (2018). *İleri Panel Veri Analizi*, Düzenlenmiş ve Yenilenmiş 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yerdelen Tatoğlu, F. (2020). *Panel Veri Ekonometrisi*, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Zengin, O. (2014). Büyükşehir Belediyesi Sisteminin Dönüşümü: Son On Yılın Değerlendirilmesi. *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 91-116.
- 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu, Resmi Gazete: 17354, Tertip: 5, 26 Mayıs 1981.
- 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Resmi Gazete: 17863, Tertip: 5, Cilt: 22, Sayfa: 3, 18 Ekim 1982.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Halil SERBES
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Halil SERBES Özhan ÇETİNKAYA
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Halil SERBES
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Halil SERBES Özhan ÇETİNKAYA
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Halil SERBES

- RESEARCH ARTICLE -

## INTEREST RATE AND INFLATION: IS THERE A FISHER OR NEO-FISHER EFFECT? EVIDENCE FROM TURKEY

M. Enes OLGUN<sup>1</sup>

### *Abstract*

*In this study, we empirically analyze the relationship between the interest rate and inflation within the content of the Fisher and Neo-Fisher effect for Turkey. Considering the recent elevated discussion of inflation and interest rate, our paper re-examines this relationship using an extended sample covering recent dates to address these discussions. We employ a time-varying robust causality approach, accounting for structural breaks, helping us to analyze the degree of relation between Turkey's inflation rate and interest rate over the monthly period 2012-2021 of our research. Our main results point out a bidirectional causal relationship in the existence of the Fisher and Neo-Fisher effect in terms of the variables in the corresponding period in Turkey. However, after 2018 the Neo-Fisher effect has become more significant in Turkey.*

**Keywords:** Interest rate, Inflation, Time-varying granger causality, Turkey.

**JEL Code:** C32 E31 E43.

**Başvuru:** 10.02.2022    **Kabul:** 27.04.2022

---

<sup>1</sup> Ph.D., Central Bank of the Republic of Turkey, İstanbul, Türkiye, enes.olgun@tcmb.gov.tr, ORCID ID: 0000-0001-6693-1746.



## TÜRKİYE’DE FAİZ ORANI VE ENFLASYON ARASINDAKİ NEDENSELLİK İLİŞKİSİNDE FISHER VEYA NEO-FISHER ETKİSİ’NİN VARLIĞI<sup>2</sup>

### Öz

*Bu çalışmada, Türkiye için Fisher ve Neo-Fisher etkisi kapsamında faiz oranı ve enflasyon arasındaki ilişki ampirik olarak analiz edilmiştir. Enflasyon ve faiz oranlarıyla ilgili son zamanlarda yükselen tartışma göz önünde bulundurulduğunda, makalemizde bu tartışmaları ele almak için yakın tarihleri kapsayan genişletilmiş bir örneklem kullanılmış, bu ilişki yeniden incelenmiştir. Araştırmada 2012-2021 dönemi aylık periyodlar için, Türkiye'nin enflasyon oranı ile faiz oranı arasındaki ilişkinin derecesini analiz etmemize yardımcı olan, yapısal kırılmaları hesaba katan, zamana göre değişen güçlü bir nedensellik yaklaşımı kullanılmıştır. Temel sonuçlarımız, Türkiye’de ilgili dönemdeki değişkenler açısından Fisher ve Neo-Fisher etkisinin varlığında çift yönlü bir nedensellik ilişkisine işaret etmektedir. Ancak 2018 yılından sonra Türkiye’de Neo-Fisher etkisi daha belirgin hale gelmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Faiz oranı, Enflasyon, Zamanla değişen granger nedenselliği, Türkiye

**JEL Kodları:** C32 E31 E43

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine Uygun olarak hazırlanmıştır”.

### 1. INTRODUCTION

The causality relationship between inflation and interest rates has been one of the most important issues attracting the attention of economists. According to macroeconomic literature, some argue that high inflation causes an increase in the interest rate, and some support the idea that an increase in interest rates raises the inflation rate. The theoretical foundations of the relationship between interest rate and inflation back to Fisher (1930), and when studies analyzing the relationship between these variables are scanned, it is seen that there are many applied studies in which the effectiveness of the Fisher effect is tested by using various methods and approaches. The Fisher hypothesis suggests that nominal interest rates and expected inflation rates have a positive relationship, as well as causality from inflation rates to interest rates.

Fisher’s hypothesis has been applied to many countries during particular periods, and the results point out differs from country to country. Fama (1975), Gupta (1991), Pelaez (1995), Choi (2002), Phillips and Sun (2004) for US economy; Atkins and Coe (2002) for Canada and USA economies; Phylaktis and Blake (1993) for Mexico, Argentina and Brazil economies; Woodward (1992), Granville and Mallick (2004) for British economy; Weidmann (1997) for German economy; Olekalns (1996) for

<sup>2</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet çalışmanın sonunda yer almaktadır.

Australian economy; Junttila (2001) for Finnish economy; Bajo-Rubio et al. (2005) for the Spanish economy, Zainal et al. (2014) for Malaysian economy; Ayub et al. (2014) for Pakistani economy; Hachicha and Tsong (2014) for selected developing countries; Mansson et al. (2017) for Nordic countries have confirmed the positive relationship between interest rates and inflation. Conversely, some studies have verified that the relationship is not present in all cases and periods. Summers (1983), Barsky (1987), Mishkin (1992) for USA economy; Obstfeld and Cumby (1980) for six developed countries; Ghosh and Dutt (1995) for Canada; Silvapulle and Inder (1993) for Australia; Linden (1995) for Finland; Ghazali and Shamshubariah (2003) for G7 countries; Ito (2009) for Japan, Chen (2015) for China economy have been unable to verify the causality relationship between interest rates and inflation.

Central banks have adopted an expansionary monetary policy to prevent an economic recession and have used low interest rate policy to eliminate the negative effects of the financial crisis practiced in 2008. Nevertheless, very low (zero-bound) interest rate policy led inflation to fall below the targeted levels instead of increasing inflation. On the contrary to theoretical foundations, low interest rates coexist together with low inflation. The positive relationship between the nominal interest rate and inflation, referred to as the Fisher effect, has been re-examined in terms of causality. The opposite causality relationship seen in this Fisher theory refers to the Neo-Fisher effect. Neo-Fisher effect, which is based on the work of Bullard (2015), Cochrane (2016), Williamson (2016), argues that an increase in the nominal rate of interest, which is assumed to be permanent will cause a rise in inflation in both the short and long run. Uribe (2017) obtained that a gradual and persistent ascent in the nominal interest rate leads a swift correction of inflation to a perennially higher level in which he examined US and Japanese data over the period 1995 to 2016. Schmitt-Grohe and Uribe (2017) showed that increasing the nominal interest rate in the long view would increase inflation expectations in which they studied for the economy of US, Eurozone from the period of 2005-2015 and for the economy of Japan from the period of 1990-2000. Ioana (2017) studied the positive relationship between inflation and interest rates for inflation targeting nations from Eastern and Central Europe by using VAR analysis for the period of 2005 to 2015. The study results showed a significant positive relation between inflation and interest rates close to the Neo-Fisher effect, meaning that negative shocks to interest rates give rise to lower inflation. A recent paper by Lukmanova and Rabitsch (2018) studied the Neo-Fisher effect over the period 1947:Q2-2019:Q1 by using VAR analysis. Their results indicated that the nominal interest rates and inflation had a positive correlation.

The existing literature working on Fisher hypothesis in Turkey, Aksoy and Kutan (2003); Turgutlu (2004); Kadılar and Şimşek (2006); Gül and Açıkalin, (2008); İncekara et al. (2012) Köse et al. (2012); Mercan (2013); Omay et al. (2016); Küçükaksoy and Akalın (2017) obtained findings supporting the Fisher hypothesis, Çakmak et al. (2002); Yıılancı (2009); Bayat, (2011) obtained that interest rates are unaffected by inflation. In addition, studies in which the Neo-Fisher effect is tested for the Turkish economy, Tayyar (2019) for the period 2002:1-2014:5 by using Toda-Yamamoto causality analysis and Sümer (2020) for the period 2010:5-2019:12 by

using EG, CCR, DOLS, FMOLS cointegration tests. Both studies obtained that the Neo-Fisher effect is valid in the Turkish economy in terms of the periods discussed.

Our study contributes to growing literature in many directions. Firstly, considering the recent elevated discussion of inflation and interest rate, this paper re-examines this relation using an extended sample covering the recent dates to address these discussions. Since 2010 Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT) has created a new policy component aiming at financial stability as well as price stability in monetary policy implementations. Changes in monetary policy practices in Turkey in this period and still there is no general consensus in the linkage between inflation and interest rates, made it necessary to re-examine this in the scope of Fisher or Neo-Fisher effect. Secondly, one important key point that makes this study different from other existing literature is using a time-varying approach in our econometric analysis. Latterly submitted multivariate time-varying causality framework of Wang and Rossi (2019). This robust granger causality test considers structural breaks, helping us to analyze the degree of relation between Turkey’s inflation rate and CBRT weighted average cost of funding rate over the monthly period of our research 2012:M1 to 2021:M6.

The remainder of this paper is organized as follows: the nature of data and the methodology are described in part 2; followed by the empirical results in section 3, section 4 is the discussion part and the final section is conclusion.

## 2. METHODOLOGY

The data consist of weighted average cost of funding rate (WACF) acquired from the Central Bank of the Republic of Turkey’s (CBRT) Electronic Data Delivery System (EVDS) and monthly inflation rates for Turkey. The sample period runs from 2012:M1 to 2021:M6 on a monthly basis. Monthly changes in the consumer price index (CPI) take the place of inflation rates acquired from the Turkish Statistical Institute.

**Table 1:** Sample Variables and Data Sources

Variable	Definition	Source
WACF	CBRT Weighted Average Cost of	CBRT EVDS Database
CPI	Changes in the Consumer Price Index on a Monthly Basis	Turkish Statistical Institute
M2	Time Deposits plus M1 Monetary	CBRT EVDS Database
CREDIT	Total Bank Credit	CBRT EVDS Database
USDTRY	US Dollar Turkish Lira Exchange Rate	CBRT EVDS Database

Table 2 presents the summary statistics of our variables. All variables are stationary after transformation.

**Table 2:** Descriptive Statistics

	<b>WACF</b>	<b>CPI</b>	<b>CREDIT</b>	<b>M2</b>	<b>USDTRY</b>
Mean	11.02	10.52	0.21	0.12	0.16
Median	8.86	9.24	0.20	0.11	0.15
Maximum	25.50	25.24	0.37	0.27	0.61
Minimum	4.52	3.99	-0.06	0.04	-0.11
Std. Dev.	5.32	4.17	0.08	0.05	0.12
Skewness	1.28	1.32	-0.15	0.72	0.67
Kurtosis	3.66	4.56	3.28	3.30	4.29
Jarque-Bera	36.48	49.41	0.90	11.46	18.30
Probability	0.00	0.00	0.64	0.00	0.00
ADF Test	-3.53**	-3.15*	-2.75*	-5.96***	-7.59***
Observations	126	126	126	126	126

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

Since ADF test suggests that series are nonstationary, we transform all variables into stationary form before implementing VAR model. In particular, we transform M2, CREDIT variables using log-difference. It is fairly common to use logarithmically transformed variables in regression models to deal with situations when there is a non-linear connection between the independent and dependent variables. Because of this, using the logarithm of one or more variables instead of the un-logged form makes the effective relationship non-linear, while still maintaining the linear model. Logarithmic transformations, on the other hand, provide a straightforward way to turn a highly-skewed variable into one that is more or less normal in distribution. We take YoY growth rate of CPI variable and USDTRY variable and level difference of WACF variable.

To investigate the degree of relation between Turkey’s inflation rate and CBRT weighted average cost of funding rate, we employ the time-varying parameter robust Granger-causality method (TVP-GC) put forward by Wang and Rossi (2019). The TVP-GC approach provides us major robust results in the presence of instabilities compared to those from the standard Granger causality test. Besides, the time intervals when the Granger causality is present or absent in the data can be identified using this method. In this way, we aim to generate more robust estimations for the causality between CPI and WACF than the estimations relying on a constant criterion Granger causality approach. Table 2 presents the summary statistics of our variables.

A VAR model together with time-varying criterions may be represented by the following:

$$y_t = \Phi_{1,t}y_{t-1} + \Phi_{2,t}y_{t-2} + \dots + \Phi_{p,t}y_{t-p} + \epsilon_t \quad (1)$$

where  $y_t = [CPI_t, WACF_t, M2_t, BankCredit_t, USDTRY_t]'$  represents a 5×1 vector and functions of time-varying coefficient matrices are denoted by  $\Phi_{j,t}, j = 1, \dots, p$ . Idiosyncratic shocks, assumed to be serially correlated and heteroscedastic is

represented by  $\epsilon_t$ . We apply the TVP-GC test using the STATA's `gerobustvar` command written by Wang and Rossi (2019).

Subsequently, the null hypothesis states that the lags of WACF (CPI) do not granger cause CPI (WACF). We test this hypothesis where a relevant subset of  $\text{vec}(\Phi_{1,t}, \Phi_{2,t}, \dots, \Phi_{p,t})$  is represented by  $\theta_t$ :

$$H_0: \theta_t = 0, \quad \forall t = 1, 2 \dots T \tag{2}$$

Following Rossi (2005), we get four alternative test statistics for test  $H_0$  in equation (2); ExpW (Exponential Wald), MeanW (Mean Wald), Nyblom (Nybolm) and SupLR (Quandt Likelihood Ratio) to forecast the causal causalities. The interested reader is referred to Rossi (2005) for technical details of the computation of mentioned test statistics. The Schwarz Information Criterion (SIC) is used to choose lag. With one lag, the VAR model is forecasted. If test results overlap the critical points, we can statistically determine that there is a major causality between the linked variables. Given that potential breakpoints are generally trimmed to discard the origin and the last of the sample period, the standard trimming parameter is chosen as 0.10, which is consistent with the existing literature regarding structural breaks.

### 3. RESULTS

The Rossi-Wang causality test is applied, and the findings are presented in Table 3. Concerning the causality from average cost of funding rate (WACF) to consumer price index (CPI), we discover that all test statistics Exponential Wald, Mean Wald, Nyblom and Quandt Likelihood Ratio are statistically significant in Turkey at the 1% level. All four tests reject the null of no granger causality from WCF to CPI in Turkey at the greatest degree of strength achievable. The corresponding critical values of the asymptotic distributions under the null are tabulated in Rossi's (2005) table B1, which are obtained by simulating the asymptotic distributions with Monte Carlo replications.

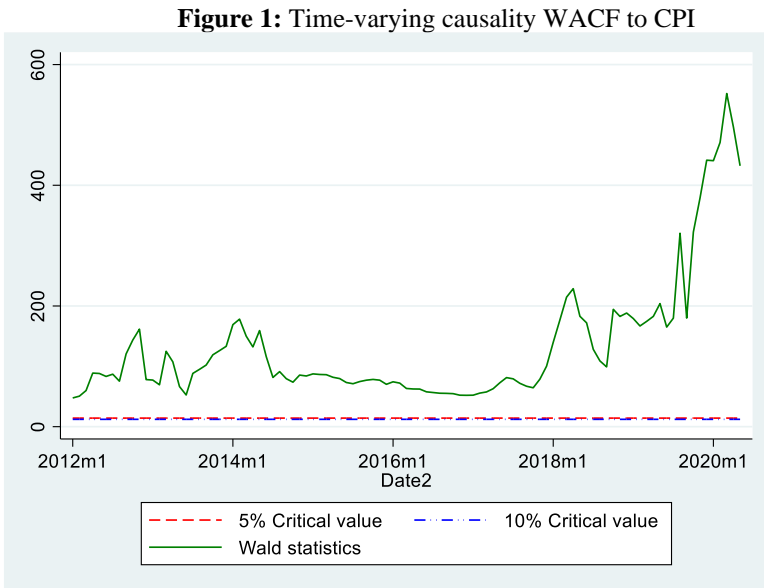
**Table 2:** Causality Test Statistics

	<b>ExpW</b>	<b>MeanW</b>	<b>Nyblom</b>	<b>SupLR</b>
<b>WACF → CPI</b>	271.4	134.6	618.9	552.0
p-value	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>CPI → WACF</b>	147.7262	151.5041	44146.78	304.6627
p-value	0.0	0.0	0.0	0.0

In Turkey, however, we also discover that Exponential Wald, Mean Wald, Nyblom and Quandt Likelihood Ratio are statistically significant at the 1% level in terms of causality from CPI to WACF. All four tests also reject the null of no granger causality from WCF to CPI in Turkey at the greatest degree of strength achievable.

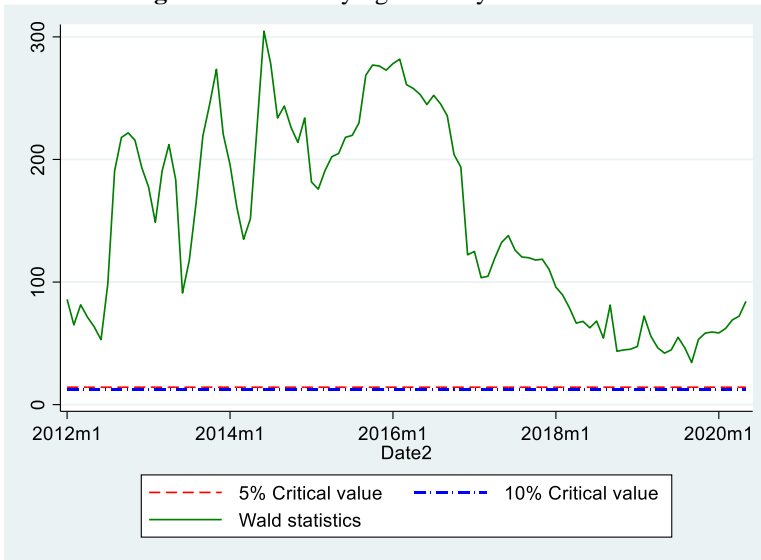
Therefore, the results obtained from the analysis show that WACF and CPI in Turkey have a bidirectional causal relationship which is also robust across different test statistics such as ExpW, MeanW, Nyblom, and SupLR. In order to examine the time-varying relation we put the time series of exponential Wald test statistics over time in figures 1. and 2. This provides more information when the Granger causality occurs and break downs.

Figure 1 shows that the Granger causality relationship between WACF and CPI seems over the entire sample period. However, as can be seen from Figure 1, the relationship has strengthened after 2018. CBRT hiked its benchmark one-week repo interest rate by 625 basis points from 17.75% to 24% in September 2018 and in November 2020 they increased its benchmark one-week repo interest rate by 475 basis points from 10.25% to 15%. After these two periods, the Granger causality relationship between WACF and CPI became more significant.



On the other hand, Figure 2 shows that the Granger causality relationship between CPI and WACF seems over the entire sample period. As shown in Figure 2, the relationship has weakened after 2016. Put differently, in comparison to the Fisher effect the Neo-Fisher effect has become more significant in Turkey, especially after 2018 compared to the Fisher effect.

**Figure 2: Time-varying causality CPI to WACF**



We have shown VAR model results in Table 4. Column (1) of Table 4 suggests that the lag of WACF has a significant and positive coefficient (0.00139), indicating the Neo-Fischer effect. Furthermore, the coefficient of USDTRY (0.0297) is also significant and positive, capturing the effect of pass through from exchange rate to CPI. In line with the expectations, the coefficient of CREDIT is positive and significant, suggesting that when more credit is provided to consumers and businesses, consumers spend more money on good and services leading to an acceleration in economic growth. Subsequently, this results in a sustained rise in overall inflation.

**Table 4: VAR Model Results**

VARIABLES	(1) CPI	(2) WACF	(3) USDTRY	(4) M2	(5) CREDIT
L.CPI	0.762*** (0.0674)	10.37* (5.479)	-0.536* (0.290)	0.00513 (0.0789)	-0.0283 (0.129)
L.WACF	0.00139*** (0.000513)	0.904*** (0.0417)	0.00379* (0.00221)	-0.000313 (0.000601)	-0.000797 (0.000979)
L.USDTRY	0.0297** (0.0149)	2.118* (1.210)	0.917*** (0.0640)	-0.00232 (0.0174)	-0.0300 (0.0284)
L.M2	-0.000980 (0.0256)	-1.893 (2.078)	0.0862 (0.110)	0.983*** (0.0299)	0.202*** (0.0488)
L.CREDIT	0.0456*** (0.0174)	4.739*** (1.418)	0.0975 (0.0750)	-0.0692*** (0.0204)	0.878*** (0.0333)
CONSTANT	0.235***	-11.38**	0.535*	0.0140	0.0439

	(0.0692)	(5.622)	(0.297)	(0.0810)	(0.132)
<b>OBSERVATIONS</b>	125	125	125	125	125

Standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

Column (2) of Table 4 indicates that the coefficient of CPI is positive and significant, confirming the Fisher effect, which proposes that monetary policy moves the nominal interest rates and inflation together parallel to one another. Similarly, the lag of USDTRY is positive and significant. The reason might be that central banks increase the rates due to the depreciation of local currency to limit potential exchange rate - inflation pass through.

#### **4. DISCUSSION**

Our research adds to the growing literature in many ways. In light of the recent focus on inflation and interest rates, this research re-examines this relationship using a larger sample that spans recent dates to address these discussions. Changes in Turkey's monetary policy methods, as well as the fact that there is still no widespread agreement on the link between inflation and interest rates, necessitated a re-examination of the Fisher or Neo-Fisher effect. The use of a time-varying approach in our econometric analysis is one crucial feature that distinguishes our work from other previous studies.

Our outcomes are consistent with the other Neo-Fisher related papers such as Schmitt-Grohe and Uribe (2017), Cochrane (2016) and Uribe (2017), argues that inflation and nominal interest rates are both positively affected by a permanent monetary policy shock, not just in the long run but also in the near term. In September 2018, CBRT increased its benchmark one-week repo interest rate by 625 basis points from 17.75% to 24%. The Neo-Fisher effect, in which a monetary policy shock that boosts the nominal interest rate in the long run induces an increase in inflation already in the near term, appears to exist just in closed economy empirical models, but also in models with a foreign bloc, in line with our observation, Schmitt-Grohe and Uribe (2021) mentioned in their recent article. Similarly, in November 2020, CBRT increased its benchmark one-week repo interest rate by 475 basis points from 10.25% to 15%. Likewise, the Granger causality relationship between WACF and CPI has become more significant after this phase.

Fisher (1930) hypothesis proposed that nominal interest rates and expected inflation rates had a positive relationship, as well as causality works from inflation rates to interest rates. For the relevant terms, the Fisher effect is effective in Turkey. The results obtained from the study about the Fisher effect in Turkey show that CPI and WACF are related. We can say that the Neo-Fisher effect has become more significant in Turkey, especially after 2018 compared to the Fisher effect.



## CONCLUSION

In the long term, the Fisher hypothesis argues that expected or trend inflation causes nominal interest rates, whereas the Neo-Fisher hypothesis claims that nominal interest rates cause trend inflation. According to the results of our analysis, bidirectional causality between WACF and CPI variables was determined. This observation shows the existence of Fisher and Neo-Fisher effect in terms of the variables in the corresponding period in Turkey. However, our results are in line with the recent ongoing discussions about the possible existence of the Neo-Fisher effect, especially after 2018 compared to the Fisher effect, Neo-Fisher effect has become more significant in Turkey.

Interest rates are a powerful tool in the monetary policies to be implemented by central banks against inflation, making the direction and degree of the causality relationship between WACF and CPI extremely important in terms of results. The monetary policies to be implemented should be addressed in this context and economic decisions should be taken considering that both variables affect each other. Even though there is a bidirectional interaction, it is understood from the findings that particularly after 2018, while interest rates create a more significant effect on inflation, inflation does not have the same effect on interest rates. Therefore, other economic variables should also be taken into account when making decisions related to interest rate policies. As the only tool in the fight against inflation by central banks interest rates may not be the only option, they can diversify their instruments with other alternatives.

Although the Neo-Fisher effect depends on an unorthodox monetary policy configuration, Cochrane (2016) has also mentioned that there are some requirements for using interest rates to control inflation. First, it is necessary to establish coordination between monetary and fiscal policies. Second, exchange rates volatility should be stabilized, and lastly, the credibility of the central banks should be high.

## TÜRKİYE'DE FAİZ ORANI VE ENFLASYON ARASINDAKİ NEDESELLİK İLİŞKİSİNDE FISHER VEYA NEO-FISHER ETKİSİ'NİN VARLIĞI

### 1. GİRİŞ

Enflasyon ve faiz oranları arasındaki nedensellik ilişkisi iktisatçıların ilgisini çeken en önemli konulardan birisi olmuştur. Makroekonomik literatüre göre, kimileri yüksek enflasyonun faiz oranlarında artışa neden olduğunu savunurken, kimileri de faiz oranlarındaki artışın enflasyon oranını yükselttiği fikrini desteklemektedir.

Merkez bankaları, ekonomik durgunluğu önlemek için genişletici para politikası benimsemişler ve 2008 yılında yaşanan finansal krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için düşük faiz politikası uygulamışlardır. Çok düşük faiz politikası,

enflasyonu artırmak yerine enflasyonun hedeflenen seviyelerin altına düşmesine neden olmuştur. Teorik temellerin aksine, düşük faiz oranlarının düşük enflasyonla birlikte var olduğu gözlenmiştir. Fisher etkisi olarak adlandırılan nominal faiz oranı ile enflasyon arasındaki pozitif ilişki nedensellik açısından yeniden incelenmiştir. Ortaya çıkan Neo-Fisher etkisi, kalıcı olduğu varsayılan nominal faiz oranındaki bir artışın hem kısa hem de uzun vadede enflasyonda artışa neden olacağını savunmaktadır.

Çalışmamız literatürün birçok yönden gelişmesine katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, son zamanlarda yükselen enflasyon ve faiz oranı tartışması dikkate alınarak yakın tarihleri kapsayan genişletilmiş bir örneklem grubu ile bu ilişki yeniden incelenmektedir. Türkiye'de para politikası uygulamalarında yaşanan değişiklikler ve halen enflasyon ile faiz oranları arasındaki bağlantı konusunda genel bir fikir birliğinin olmaması, Fisher veya Neo-Fisher etkisi kapsamında yeniden incelemeyi gerekli kılmıştır. İkinci olarak, bu çalışmayı mevcut diğer literatürden farklı kılan önemli bir nokta ekonometrik analizimizde zamanla değişen bir yaklaşım kullanmaktır. Bu güçlü granger nedensellik testi, yapısal kırılmaları göz önünde bulundurarak, araştırmamızın 2012-2021 döneminde Türkiye'nin enflasyon oranı ile TCMB ağırlıklı ortalama fonlama faizi arasındaki ilişkinin derecesini analiz etmemize yardımcı olmaktadır.

## **2. YÖNTEM**

Veriler, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Elektronik Veri Dağıtım Sistemi'nden alınan ağırlıklı ortalama fonlama maliyeti ve Türkiye aylık enflasyon oranlarından oluşmaktadır. Örnek dönem, aylık olarak 2012 Ocak ayından 2021 yılı Haziran ayına kadardır. Türkiye İstatistik Kurumu'ndan alınan enflasyon oranları verisi, tüketici fiyat endeksindeki aylık değişimler olarak yer almaktadır.

Türkiye'nin enflasyon oranı ile TCMB ağırlıklı ortalama fonlama maliyeti arasındaki ilişkinin derecesini araştırmak için Wang ve Rossi (2019) tarafından ortaya konan zamanla değişen parametrelili Granger-nedensellik yöntemi (TVP-GC) kullanılmıştır. Verilerde Granger nedenselliğinin var olduğu veya olmadığı zaman aralıkları da bu yöntem kullanılarak belirlenebilmektedir. Enflasyon ve faiz oranı arasındaki nedensellik için, sabit bir Granger nedensellik yaklaşımına dayanan tahminlerden daha sağlam tahminler üretmek hedeflenmiştir.

Rossi'yi (2005) takip ederek nedensellikleri tahmin edebilmek için dört alternatif test istatistiği "ExpW (Exponential Wald), MeanW (Mean Wald), Nyblom (Nybolm) and SupLR (Quandt Likelihood Ratio)" kullanılmıştır.

## **3. BULGULAR**

Rossi-Wang nedensellik testi uygulanmış ve bulgular paylaşılmıştır. Ağırlıklı ortalama fonlama maliyeti oranından (AOFM) tüketici fiyat endeksine (TÜFE) nedensellik ile ilgili olarak tüm test istatistiklerinin "Exponential Wald, Mean Wald,

Nyblom and Quandt Likelihood Ratio” %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dört testin tamamı, Türkiye’de AOFM’den TÜFE’ye elde edilebilecek granger nedensellik testinin sıfır hipotezini en yüksek anlamlılık düzeyinde reddetmiştir.

Diğer taraftan TÜFE’den AOFM’ye nedensellik tüm test istatistiklerinde %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Dört testin tamamı, Türkiye’de TÜFE’den AOFM’ye elde edilebilecek granger nedensellik testinin sıfır hipotezini en yüksek anlamlılık düzeyinde reddetmiştir. Analizden elde edilen sonuçlar Türkiye’deki AOFM ve TÜFE’nin farklı test istatistiklerinde de güçlü olan çift yönlü bir nedensellik ilişkisine sahip olduğunu göstermektedir.

AOFM ve TÜFE arasındaki Granger nedensellik ilişkisi tüm örneklem dönemi boyunca gözlemlenmiş, ilişki 2018’den sonra güçlenmiştir. TCMB, gösterge bir hafta vadeli repo faiz oranını Eylül 2018’de ve Kasım 2020’de artırmıştır. Bu iki dönemden sonra, AOFM ve TÜFE arasındaki Granger nedensellik ilişkisi daha da güçlenmiştir. Öte yandan TÜFE ve AOFM arasındaki ilişkinin 2016’dan sonra zayıfladığı, Fisher etkisine kıyasla Türkiye’de Neo-Fisher etkisinin özellikle 2018’den sonra daha fazla gözlemlendiği görülmüştür.

#### 4. TARTIŞMA

Türkiye’nin para politikası yöntemlerindeki değişiklikler ve enflasyon ile faiz oranları arasındaki ilişki konusunda halen yaygın bir mutabakatın olmaması, enflasyon ve faiz oranı arasındaki ilişkinin Fisher veya Neo-Fisher etkisi bağlamında yeniden incelenmesini gerekli kılmıştır. Ekonometrik analizde zamanla değişen bir yaklaşımın kullanılması, çalışmayı önceki çalışmalardan ayıran önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuçlarımız, Schmitt-Grohe ve Uribe (2017), Cochrane (2016) ve Uribe (2017) gibi Neo-Fisher ile ilgili diğer makalelerle tutarlılık arz etmektedir. İlgili makalelerde hem enflasyonun hem de nominal faiz oranlarının sadece uzun vadede değil aynı zamanda yakın vadede kalıcı bir para politikası şokundan olumlu etkilendiği savunulmaktadır. Eylül 2018’de ve Kasım 2020’de TCMB bir hafta vadeli repo faiz oranında artış yapmıştır. AOFM ve TÜFE arasındaki Granger nedensellik ilişkisi de bu aşamadan sonra daha güçlü hale gelmiştir.

Fisher (1930) hipotezi, nominal faiz oranları ile beklenen enflasyon oranlarının pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu öne sürdüğü gibi, nedenselliğin enflasyon oranlarından faiz oranlarına doğru var olduğunu iddia etmektedir. İlgili dönemler için Fisher etkisi Türkiye’de gözlemlenmiştir. Türkiye’de Fisher etkisi ile ilgili elde edilen sonuçlar, TÜFE ve AOFM arasında nedensellik ilişkisinin var olduğunu göstermektedir. İncelenen dönemde Türkiye’de Neo-Fisher etkisi özellikle 2018 yılından sonra Fisher etkisine göre daha belirgin halde gözlemlenmiştir.

## SONUÇ

Uzun vadede Fisher hipotezi beklenen enflasyonunun nominal faiz oranlarına neden olduğunu savunurken, Neo-Fisher hipotezi, nominal faiz oranlarının trend enflasyonuna neden olduğunu iddia etmektedir. Analizimizin sonuçlarına göre AOFM ve TÜFE değişkenleri arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi mevcuttur. Bu gözlem Türkiye'de ilgili dönemde değişkenler açısından Fisher ve Neo-Fisher etkisinin varlığını göstermektedir. Ancak 2018 yılından sonra Fisher etkisine kıyasla Neo-Fisher etkisinin varlığı daha fazladır.

Faiz oranlarının merkez bankalarının enflasyona karşı uygulayacakları para politikalarında güçlü bir araç olması, AOFM ile TÜFE arasındaki nedensellik ilişkisinin yön ve derece sonuçları açısından önemli kılmaktadır. Uygulanacak para politikaları bu bağlamda ele alınmalı ve ekonomik kararlar her iki değişkenin birbirini etkilediği dikkate alınarak alınmalıdır. Çift yönlü bir etkileşim olmasına rağmen özellikle 2018 sonrasında faiz oranlarının enflasyon üzerinde daha belirgin bir etki yarattığı, enflasyonun faiz oranları üzerinde aynı etkiyi göstermediği bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu nedenle faiz politikalarına ilişkin kararlar alınırken diğer ekonomik değişkenler de dikkate alınmalıdır. Merkez bankaları enflasyonla mücadele ederken faiz oranları tek seçenekleri olamayıp, araçlarını başka alternatiflerle çeşitlendirme imkânlarına sahiplerdir.

Neo-Fisher etkisi alışılmışın dışında bir para politikası konfigürasyonuna bağlı olsa da, Cochrane (2016) enflasyonu kontrol etmek için faiz oranlarının kullanılması için bazı gereklilikler olduğundan da bahsetmiştir. Öncelikle para ve maliye politikaları arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. İkinci olarak döviz kurlarındaki oynaklık istikrara kavuşturulmalı ve son olarak merkez bankalarının kredibilitesi yükseltilmelidir.

## REFERENCES

- Atkins, F. J. and Coe, P. J. (2002). An ARDL Bounds Test of the Long-Run Fisher Effect in the United States and Canada. *Journal of Macroeconomics*, 24(2), 255-266.
- Ayub, G., Rehman, N., Iqbal, M., Zaman, Q. and Atif, M. (2014). Relationship between Inflation and Interest Rate: Evidence from Pakistan. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(4), 51-55.
- Bajo-Rubio, O., Diaz-Roldan, C. and Esteve, V. (2005). Is the Fisher Effect Nonlinear? Some Evidence for Spain, 1963-2002. *Applied Financial Economics*, 15(12), 849-854.
- Barsky, R. B. (1987). The Fisher Hypothesis and the Forecastability and Persistence of Inflation. *Journal of Monetary Economics*, 19, 3-24.
- Bayat, T. (2011). Türkiye'de Fisher Etkisinin Geçerliliği: Doğrusal Olmayan Eşbütünleşme Yaklaşımı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 47-60.

- Bullard, J. (2015). "Permazero as a Possible Medium-Term Outcome for the U.S. and G-7. *The Cato Institute's 33rd Annual Monetary Conference*, Washington D.C.
- Chen, C. (2015). Fisher Effect Theory and Fisher Paradox in China's Economy. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 80-85.
- Cochrane, J. (2016). Do Higher Interest Rates Raise or Lower Inflation?. *Hoover Institution Working Paper*.
- Choi, W. G. (2002). The Inverted Fisher Hypothesis: Inflation Forecastability and Asset Substitution. *IMF Staff Papers*, 49(2), 212-241.
- Çakmak, E., Aksu, H. and Başar, S. (2002). Fisher Hipotezinin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi: 1989-2001. *Atatürk Üniversitesi IIBF Dergisi*, 16(3-4), 31-40.
- Fama, E. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *Journal of Finance*, 25, 383-417.
- Fisher, I. (1930). *The Theory of Interest*. New York: Macmillan.
- Ghazali, N. A. and Shamshubariah R. (2003). A Long Memory Test of the Long-Run Fisher Effect in the G7 Countries. *Applied Financial Economics*, 13(10): 763-769.
- Ghosh D. and Dutt, S. D. (1995). The Fisher Hypothesis: Examining the Canadian Experience. *Applied Economics*, 27(11), 1025-1030.
- Granville, B. and Mallick, S. (2004). Fisher Hypothesis: UK Evidence over a Century. *Applied Economics Letters*, 11(2), 87-90.
- Gül, E. and Açıkalın S. (2008). An Examination of the Fisher Hypothesis: The Case of Turkey. *Applied Economics*, 40(24), 3227-3231.
- Gupta, K. L. (1991). Interest Rates, Inflation Expectations and the Inverted Fisher Hypothesis. *Journal of Banking and Finance*, 15(1), 109-116.
- Hachicha, A. and Tsong, C. (2014). Revisiting the Fisher Hypothesis for Several Selected Developing Economies: A Quantile Cointegration Approach. *Economic Issues*, 19(1), 57-72.
- Incekara, A, and Demez, S. and Ustaoglu, M. (2012). Validity of Fisher Effect for Turkish Economy: Cointegration Analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 396-405.
- Ioana, P. (2017). Monetary Policy and Inflation: Is there a Neo- Fisher Effect? Evidence from Inflation Targeting Countries in Central and Eastern Europe. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 17(1), 578-583.
- Ito, T. (2009). Fisher Hypothesis in Japan: Analysis of Long-Term Interest Rates under Different Monetary Policy Regimes. *The World Economy*, 32(7), 1019-1035.
- Junttila, J. (2001). Testing an Augmented Fisher Hypothesis for a Small Open Economy: The Case of Finland. *Journal of Macroeconomics*, 23(4), 577-599.
- Kadılar, C. and Şimsek, M. (2006). Fisher Etkisinin Türkiye Verileri ile Testi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 99-111.
- Köse, N., Emirmahmutoglu, F. and Aksoy, S. (2012). The Interest Rate-Inflation Relationship Under Inflation Targeting Regime: The Case of Turkey. *Journal of Asian Economics*, 23(4), 476-485.

- Kutan, A. M. and Aksoy, T. (2003). Public Information Arrival and the Fisher Effect in Emerging Markets: Evidence from Stock and Bond Markets in Turkey. *Journal of Financial Services Research*, 23(3), 225-239.
- Küçükaksoy, İ. and Akalın, G. (2017). Fisher Hipotezi'nin Panel Veri Analizii ile Test Edilmesi: OECD Ülkeleri Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(1), 19-40.
- Linden, M. (1995). Interest Rate and Inflation Expectations in Finland 1987-1994: A Case for the Inverted Fisher Hypothesis. *Finnish Economic Papers*, 8(2), 108-115.
- Lukmanova, E. and Rabitsch, K. (2018). New VAR Evidence on Monetary Transmission Channels: Temporary Interest Rate Versus Inflation Target Shocks. *Department of Economics Working Paper*, No. 274.
- Mansson, K., Shukur, G. and Sjölander, P. (2017). Testing for Panel Cointegration in an Error -Correction Framework with an Application to the Fisher Hypothesis. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 46(3), 1735-1745.
- Mercan, M. (2013). Enflasyon ve Nominal Faiz Oranları Arasındaki Uzun Dönem İlişkinin Fisher Hipotezi Çerçevesinde Test Edilmesi: Türkiye Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(27), 368- 384.
- Mishkin, F. S. (1992). Is the Fisher Effect for Real? A Re-examination of the Relationship between Inflation and Interest Rates. *Journal of Monetary Economics*, 30, 195-215.
- Obstfeld, M. and Cumby, R. E. (1980). Exchange-Rate Expectations and Nominal Interest Differentials: A Test of the Fisher Hypothesis. *NBER Working Paper*, No: 537.
- Olekalns, N. (1996). Further Evidence on the Fisher Effect. *Applied Economics*, 28(7), 851-856.
- Omay, T., Hasanov, M. and Yuksel, A. (2016). A note on the examination of the Fisher hypothesis by using panel co-integration tests with break. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 19(2). 13-26.
- Pelaez, R. F. (1995). The Fisher Effect: Reprise. *Journal of Macroeconomics*, 17(2), 333-346.
- Phillips P. C. B. and Sun, Y. (2004). Understanding the Fisher equation. *Journal of Applied Econometrics*, 19(7), 869-886.
- Phylaktis, K. and Blake, D. (1993). The Fisher Hypothesis: Evidence from Three High Inflation Economies. *Review of World Economics*, 129(3), 591-599.
- Rossi, B. (2005). Optimal tests for nested model selection with underlying parameter instability. *Econometric Theory*, 21(5), 962-990.
- Schmitt-Grohe, S. and Uribe, M. (2017). Liquidity Traps and Jobless Recoveries. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 9(1), 165-204.
- Schmitt-Grohe, S. and Uribe, M. (2021). The Effects of Permanent Monetary Shocks on Exchange Rates and Uncovered Interest Rate Differentials. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 9(1), 165-204.
- Silvapulle, P. and Inder, B. (1993). Does the Fisher Effect Apply in Australia?. *Applied Economics*, 25(6), 839-843.
- Summers, L. H. (1982). The Non-Adjustment of Nominal Interest Rates: A Study of the Fisher Effect. *NBER Working Paper*, No: 836.

- Sümer, A. L. (2020). Geleneksel Olmayan Para Politikası Kapsamında Neo-Fisher Etkisi: 2008 Sonrası Türkiye Deneyimi. *Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-21.
- Tayyar, A. E. (2019). Neo-Fisher Etkisi ve Türkiye Uygulaması. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(36), 307-339.
- Turgutlu, E. (2004). Fisher Hipotezinin Tutarlılığının Testi: Parçalı Durağanlık ve Parçalı Koentegrasyon Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 55-74.
- Uribe, M. (2017). The Neo-Fisher Effect In The United States And Japan. *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 23977, 1-30.
- Wang, Y. and Rossi, B. (2019). Var Based Granger Causality Test in the Presence of Instabilities. *The Stata Journal*, 19(4), 883-899.
- Weidmann, J. (1997). New Hope for the Fisher Effect? A Re-examination Using Threshold Co-integration. *University of Bonn*, Discussion Paper, B-385.
- Williamson, S. (2016). "Neo-Fisherism A Radical Idea or the Most Obvious Solution to the Low-Inflation Problem?". *The Regional Economist, A Quarterly Review of Business and Economic Conditions*, Vol:24, No:3, 1-24.
- Woodward, G. T. (1992). Evidence of the Fisher Effect from U.K. Indexed Bonds. *Review of Economics and Statistics*, 74(2), 315-320.
- Yılancı, V. (2009). Fisher Hipotezinin Türkiye İçin Sınanması: Doğrusal Olmayan Eşbütünleşme Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 205-213.
- Zainal, N., Nassir, A. Md, Dato, M. H. and Yahya, H. (2014). Fisher Effect: Evidence from Money Market in Malaysia. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 112-124.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	M. Enes OLGUN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	M. Enes OLGUN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	M. Enes OLGUN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	M. Enes OLGUN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	M. Enes OLGUN



## YAZARLAR HAKKINDA

### **Hakan YILMAZ (Misafir Öğr. Gör. Dr.)**

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, hakanyilma@gmail.com  
Lisans öğrenimini İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İktisat Bölümü'nde, yüksek lisans öğrenimini ise Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. 2018 yılında ise İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Bölümü'nde doktora öğrenimini tamamlamıştır. Misafir öğretim görevlisi ve uluslararası bir bankada birim müdürü olarak görev yapmıştır. Türkiye'yi uluslararası çalışmalarda temsil etmiştir ve araştırma alanları arasında örgütsel davranış, iş ve risk yönetimi ile insan kaynakları yer almaktadır.

### **Erkan ASLANTAŞ (Araştırmacı)**

Erkan ASLANTAŞ, 1978 yılında Kırşehir'de doğmuştur. 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat bölümünden mezun olmuştur. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Tezsiz Yüksek Lisans Programından, 2020 yılında ise Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme/Üretim Yönetimi ve Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programından mezun olmuştur. Araştırma alanları yöneylem araştırması, tedarik zinciri yönetimi, lojistik, üretim planlama ve çizelgelemedir. Halen, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Kayseri İl Müdürlüğünde Araştırmacı olarak çalışmaktadır.

### **Yasemin YAVUZ (Doç. Dr.)**

İşletme alanında lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimini Erciyes Üniversitesi'nde 2003, 2005 ve 2011 yıllarında tamamlamıştır. 2009-2010 yılları arasında YÖK Yurtdışı Doktora Araştırma Bursu ile University of Illinois at Chicago (ABD) üniversitesinde misafir araştırmacı olarak doktora tezi ile ilgili çalışmalarını yürütmüştür. 2015 yılında Üretim Yönetimi alanında doçentlik unvanını almıştır. İlgi alanları arasında tedarik zinciri yönetimi, lojistik, üretim planlama ve çizelgeleme, optimizasyon ve matematiksel modelleme yer almaktadır. Akademik çalışmaları Applied Mathematical Modelling, International Journal of Production Research, Journal of Manufacturing Systems, Flexible Services and Manufacturing Journal gibi üst düzey SCI indeksli dergilerde yayımlanmıştır. Halen Erciyes Üniversitesi İşletme Bölümü Üretim Yönetimi bilim dalında doçent öğretim üyesi olarak görevine devam etmektedir.

### **Emine YÖNEY (Dr. Öğr. Üyesi)**

Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, emineyoney@harran.edu.tr

Lisans ve yüksek lisans öğrenimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Maliye Bölümü'nde, doktora öğrenimini ise İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Bölümü'nde tamamlamıştır. 2020 yılından beri Harran Üniversitesi İİBF Maliye Bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. İlgi alanları; vergi teorisi ve politikası, vergi psikolojisi ve mali sosyolojidir. Yazarın bu konulara ilişkin yayımlanmış makale ve bildirileri bulunmaktadır.

**Özcan GARAN (Araştırma Görevlisi, Dr.)**

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, ozcan.garan@istanbul.edu.tr  
Lisans öğrenimini Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde, yüksek lisans öğrenimini ise İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Araştırmaları Anabilim Dalında tamamlamıştır. 2020 yılında ise İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Bölümünde doktora öğrenimini tamamlamıştır. 2013 yılından beri İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak görev almaktadır.

**Veysel BOZKURT (Prof. Dr.)**

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, vbozkurt@istanbul.edu.tr  
Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden 1984 yılında mezun olmuştur. 1986 yılında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkileri Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi anabilim dalından yüksek lisans derecesini almıştır. 1991 yılında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Anabilim dalından doktora (Dr) ünvanı almaya hak kazanmıştır. Halen İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü İktisat Sosyolojisi Anabilim Dalında görev yapmaktadır.

**Zühal YURTSIZOĞLU (Dr. Öğr. Üyesi)**

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 1994 yılında mezun olmuştur. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Entitüsü Bioistatistik Anabilim Dalı'nda yüksek lisansını 2003 yılında, doktorasını ise Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı'nda 2015 yılında tamamlamıştır. Halen Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'nde Spor Yöneticiliği Bölümü'nde Dr. Öğr. Üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir. Araştırma alanları içerisinde davranışsal iktisat, spor ekonomisi ve tüketici davranışları yer almaktadır.

**Oğuzhan GÜL (Doktorant)**

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü'nden fakülte derecesi yaparak 2017 yılında, yine aynı yüksekokulun çift anadal programı Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü'nden ise 2018 yılında mezun olmuştur. Yüksek Lisans eğitimini Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda 2020 yılında tamamlamıştır. Aynı yıl içerisinde Doktora eğitimine başlamış olup şimdi ise Doktora Tez döneminde eğitimine devam etmektedir. Çalışma alanları içerisinde Spor Yönetimi, Spor Ekonomisi, Tüketici Davranışları ve Sporda İstatistik ve Müsabaka Analizi yer almaktadır.

### **Fatih DOĞAN (Doktora Öğrencisi)**

Yazar, 2006 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun olmuştur. Ardından İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümünde Yüksek Lisans eğitimini tamamladıktan sonra yine aynı Bölümde Doktora öğrenimine devam etmektedir. Yazar, halen Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İdare Merkezinde çalışmaktadır. Araştırma alanları arasında tedarik zinciri yönetimi, uluslararası ticaret, insan kaynakları yönetimi konuları yer almaktadır.

### **Neslihan DERİN (Prof. Dr.)**

Yazar, Yüksek Lisans ve Doktora öğrenimini İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda tamamlamıştır. Neslihan Derin 2015 yılından bu yana Prof. Dr. olarak görevini sürdürmektedir. Yazar, Halen İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümünde görev yapmaktadır. Prof. Dr. Neslihan Derin'in akademik ilgi alanları insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, stratejik yönetim, sağlık yönetimi ve kalite yönetimi olup ilgili alanlarda birçok yayını bulunmaktadır.

### **Ali AKDEMİR (Prof. Dr.)**

Lisansını 1986 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı'nda tamamladı. Yüksek Lisansını 1986-1988 yılları arasında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda tamamladı. Doktor unvanını ise 1991 yılında Anadolu Üniversitesi'nin Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yaptığı "AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi" isimli çalışma ile aldı. İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim, Liderlik ve Vizyon, Girişimcilik başlıca çalışma alanları arasına yer almaktadır. Bu alanlarda yazdığı kitapları bulunmakta ve araştırmaları International Journal of Business and Social Science, International Journal of Business and Management, Journal of Naval Science and Engineering, Journal of National Social Science Association ve Journal of Sustainable Tourism gibi üst düzey dergilerde yayımlanmıştır. 2010 yılında Gallipoli Memorial Club, "Outstanding Leadership" ödülünü ve Türkiye ile Çek Cumhuriyeti Üniversiteleri Arasındaki İlişkilerin Geliştirilmesine Sağladığı Katkıdan Dolayı, Çek Cumhuriyeti Silesian Üniversitesi'nden Gümüş Madalya almıştır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde altı yıl rektörlük yapan Akdemir, halen İstanbul Arel Üniversitesi'nde profesör doktor öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

### **İbrahim Haşim İNAL (Dr.)**

1997 yılından beri telekomünikasyon sektöründe çalışmaktadır. Telekomünikasyon firmalarının yönetiminde, kar/zarar sorumluluğu olan/olmayan veri merkezi yönetimi, ürün tasarımı, satış organizasyonları, bulut bilişim, güvenlik, felaketten kurtarma ve çoklu platformlarda yüksek erişilebilirlik, is devamlılığı gibi orta ve üst kademe yönetim rolleri üstlenmiştir. MBA derecesini "İnternette Markalamanın Müşteri İlişkileri Yönetimine Etkisi" tezi ile almıştır. Doktora derecesini "Psikolojik Esenliğin Takım Performansına Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Araştırılması" teziyle almıştır. Microsoft tarafından Bulut Bilisim için 7 kere En Değerli Profesyonel (MVP)

olarak ödüllendirilmiştir. Bilgi Sistemleri Destek Platformu SiteBuilders kurucularındandır ve 2008 de Bilişim Kahramanı ödülü almıştır. Halen Verizon Türkiye'de Ülke Müdürü olarak görev yapmaktadır.

### **Mehmet ÇOBAN (Dr.Öğr.Gör.)**

Lisans derecesini 2001 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Programı'ndan aldı. Yüksek lisans derecesini 2005 yılında Beykent Üniversitesi İşletme programından almıştır. Bir diğer yüksek lisansını 2014 yılında ise Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İş Güvenliği bölümünde tamamladı. Doktora eğitimini 2020 yılında Beykent Üniversitesi İşletme programında tamamladı. Meslek hayatını Deniz Kuvvetlerinde tamamladı. Türkiye Mükemmellik Ödülleri Sekreteri olarak görev yaptı. Halen akredite bir EFQM eğitmeni olup, Yeditepe Üniversitesi'nde öğretim görevlisidir.

### **Ülkü UZUNÇARŞILI (Prof.Dr.)**

Lisans derecesini 1974 yılında Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Fakültesi Coğrafya Programı'ndan aldı. Yüksek lisans derecesini 1978 yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nden aldı. Doktora eğitimini 1989 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamladı. 1993 yılında Doçent Dr., 1999 yılında Profesör Dr. olmuştur. Halen Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Profesör Dr. olarak görev yapmaktadır.

### **Gökhan ÜNLÜ (Yüksek Lisans Mezunu)**

1991 Yılında Isparta'da doğdu. 2016 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde 2016 yılında lisans eğitimini tamamladı. 2018 yılında Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Programına başlayan Ünlü, 2021 yılında söz konusu programdan mezun oldu. Ünlü, davranış, yönetim, kuşak, kariyer ve kişilik konularına ilgi duymaktadır.

### **Hüseyin ÇİÇEK (Doç. Dr.)**

1970 yılında Şanlıurfa'da doğdu. 1992 Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Lisans Bölümünden mezun oldu. 1996 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Yönetimi Yüksek Lisans Bölümünden mezun olan Çiçek, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünden 2007 yılında doktora unvanını aldı. İngilizce bilen Çiçek, şu an Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde yönetim ve strateji doçentidir.

### **Halil SERBES (Arş. Gör. Dr.)**

Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, hserbes@uludag.edu.tr  
Lisans öğrenimini 2012 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü'nde tamamlamıştır. Aynı yılda Bursa Uludağ Üniversitesi SBE Maliye Anabilim Dalı'nda başladığı yüksek lisans öğrenimini 2015 yılında tamamlamıştır. Ardından 2015 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi SBE Maliye Anabilim Dalı'nda başladığı doktora öğrenimini de 2021 yılında tamamlamıştır. Bursa Uludağ Üniversitesi İİBF Maliye

Bölümü'nde 2013 yılından bu yana Araştırma Görevlisi olarak görevini sürdürmektedir. Akademik ilgi alanları arasında mahalli idareler maliyesi, bütçe ve mali planlama, kamu alımları ve devlet muhasebesi yer almaktadır. Yazarın sözü edilen alanlarda yayımlanmış makale, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

### **Özhan ÇETİNKAYA (Prof. Dr.)**

Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, ozhanc@uludag.edu.tr  
Lisans öğrenimini 1989 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü'nde tamamlamıştır. Aynı yılda Bursa Uludağ Üniversitesi SBE Maliye Anabilim Dalı'nda başladığı yüksek lisans öğrenimini 1992 yılında tamamlamıştır. Ardından 1992 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi SBE Maliye Anabilim Dalı'nda başladığı doktora öğrenimini de 1996 yılında tamamlamıştır. Yazar, Bursa Uludağ Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü'nde 1990-1996 yıllarında Araştırma Görevlisi, 1996-1998 yıllarında Araştırma Görevlisi Doktor, 1998-2009 yıllarında Yardımcı Doçent Doktor, 2009-2014 yıllarında Doçent ünvanı ile görev yapmıştır. Bursa Uludağ Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü'nde 2014 yılından bu yana Profesör Doktor ünvanı ile görevini sürdürmektedir. Akademik ilgi alanları arasında bütçe ve mali planlama, mahalli idareler maliyesi, kamu alımları ve döner sermaye işletmeleri yer almaktadır. Yazarın sözü edilen alanlarda yayımlanmış kitap, kitap bölümü, makale ve bildirileri ile yönettiği tezleri bulunmaktadır.

### **M. Enes OLGUN (Dr.)**

1980 doğumlu olan Dr. M. Enes Olgun, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun olmuştur. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yüksek Lisansını, Kadir Has Üniversitesi Bankacılık ve Finans Bölümü'nde Doktorasını tamamlamıştır. İş hayatına Raymond James Yatırım İstanbul İç Denetim Departmanında başlamıştır. Piyasalar Genel Müdür Yardımcısı olarak Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na katılmadan önce çeşitli kurumlarda Danışman olarak görev yapmıştır. 2016-2020 yılları arasında TCMB Doha Temsilcisi olarak çalışan Dr. Olgun, halen Baş Uzman olarak görev yapmaya devam etmektedir.

## ABOUT THE AUTHORS

### **Hakan YILMAZ (Dr. Visiting Lecturer)**

İstanbul Commerce University, Faculty of Business, hakanyilma@gmail.com  
He completed his undergraduate education at İstanbul University Faculty of Economics in English and his master's degree at Yıldız Technical University Social Sciences Institute Department of Business. In 2018, he completed his doctorate studies at İstanbul Commerce University, Faculty of Business. He has worked as a visiting lecturer and as a unit manager at an international bank. He represented Turkey at international studies and his research interests include organizational behavior, business & risk management, as well as human resources.

### **Erkan ASLANTAŞ (Researcher)**

He was born in 1978 in Kırşehir. He graduated from Anadolu University, Department of Economics in 2011. He completed MBA program in Sakarya University, Institute of Sciences, Department of Management Information Systems in 2013. He also received his master's degree from Erciyes University, Institute of Social Sciences, Department of Business, Production Management and Marketing in 2020. His research interests are operations research, supply chain management, logistics, production planning and scheduling. He currently works as a researcher in Kayseri Provincial Directorate of Ministry of Industry and Technology.

### **Yasemin YAVUZ (Assoc. Prof. Dr.)**

She received her B.Sc., M.Sc. and Ph.D. degrees in Business from the Erciyes University, Turkey in 2003, 2005, and 2011, respectively. In 2009-2010, she was granted one-year scholarship by the Council of Higher Education, Turkey to pursue her Ph.D. research at the University of Illinois at Chicago, USA as a visiting scholar. She received associate professor degree in Production Management in 2015. Her research interests include supply chain management, logistics, production planning and scheduling, optimization, and mathematical modelling. She has published her research in top-tier SCI indexed journals such as Applied Mathematical Modelling, International Journal of Production Research, Journal of Manufacturing Systems, Flexible Services and Manufacturing Journal. She currently works as an associate professor in the Production Management, Department of Business at the Erciyes University, Turkey.

### **Emine YÖNEY (Asst. Prof)**

Harran University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Finance, emineyoney@harran.edu.tr

She completed his undergraduate and graduate studies at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Finance, and his doctoral studies at İstanbul University, Institute of Social Sciences, Department of Finance. She has been working as a faculty member at Harran University Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Public Finance since 2020. Academic Interests: tax theory and policy, tax psychology and fiscal sociology. The author has published articles and papers on these subjects.

**Özcan GARAN (Res. Assist., Dr.)**

Istanbul University, Faculty of Economics, Department of Economics, ozcan.garan@istanbul.edu.tr

He completed his undergraduate education at Marmara University Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Political Science and International Relations and his master's degree at Istanbul University Institute Of Social Sciences Department of Istanbul Studies. In 2020, he completed his doctorate studies at Istanbul University, Institute of Social Sciences Department of Economics. He has been working as a Research Assistant in Istanbul University, Faculty of Economics, Department of Economics since 2013.

**Veysel BOZKURT (Prof. Dr.)**

Istanbul University, Faculty of Economics, Department of Economics, vbozkurt@istanbul.edu.tr

Graduated from Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public administration in 1984. He received his master's degree from Uludağ University, Social Sciences Institute, Department of Labor Economics Industrial Relations Management and Labor Sociology in 1986. He was awarded PhD degree from Uludağ University Social Sciences Institute, Department of Management and Labor Sociology in 1991. Prof. Dr. Veysel BOZKURT is currently working at Istanbul University, Faculty of Economics, Department of Economics.

**Zuhal YURTSIZOGLU (Asst. Prof. Dr.)**

She graduated from Anadolu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics in 1994. She completed her master's degree in Sivas Cumhuriyet University Health Sciences Institute, Department of Biostatistics in 2003, and her doctorate in Anadolu University Social Sciences Institute, Department of Economics in 2015. She is currently working as Asst. Prof. Dr Sivas Cumhuriyet University, Faculty of Sports Sciences, Department of Sports Management. Her research interests include Behavioral Economics, Sports Economics and Consumer Behavior in Sport.

**Oguzhan GUL (PhD.)**

He graduated from Sivas Cumhuriyet University, School of Physical Education and Sports, Department of Sports Management in 2017 and graduated from the same school's double major program, Physical Education and Sports Teaching Department in 2018. He completed his master's degree in Erciyes University, Institute of Health Sciences, Department of Physical Education and Sports in 2020. In the same year, he started his Doctorate education and now he continues his education in the Doctoral Thesis period. His fields of study include Sports Management, Statistics and Competition Analysis in Sports, Sports Economics and Consumer Behavior in Sport.

**Fatih DOĞAN (PhD. Student)**

The author graduated from Anadolu University, Department of Public Administration in 2006. After completing his master's degree in İnönü University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of International Trade and Business Administration, he continues his doctorate education in the same department. The author still works at the Central Bank of the Republic of Türkiye. His research interests include supply chain management, international trade, and human resources management.

**Neslihan DERİN (Professor)**

The author completed her MBA and Ph.D. degrees at İnönü University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration. Neslihan Derin has been teaching as professor since 2015. The author is still working Faculty of Business Administration, Department of International Trade and Business. Professor Neslihan Derin research interests include human resources management, organizational behavior, strategic management, healthcare management and quality management. She has numerous studies on the related fields.

**Ali AKDEMİR (Prof. Dr.)**

He completed his license in the Department of Management at Anadolu University in 1988. He completed his master's degree at Anadolu University, Department of Management between 1986-1988. He also obtained his doctor's title with a thesis, "Strategic management of technology in integration with EC businesses" in the Department of Management of Anadolu University in 1991. His research interests include business administration, organizational behaviors, strategic management, leadership and vision, entrepreneurship. He has books in these fields. He has published his research in leading journals such as International Journal of Business and Social Science, International Journal of Business and Management, Journal of Naval Science and Engineering, Journal of National Social Science Association ve Journal of Sustainable Tourism among others. He won the Gallipoli Memorial Club "Outstanding Leadership" award in 2010. He also received a Silver Medal from the Czech Republic Silesian University for its Contribution to the Development of Relations between the two countries in 2010. Akdemir, who served as the rector of Çanakkale Onsekiz Mart University for six years, is still working as a professor doctor lecturer at Istanbul Arel University.

**İbrahim Hasim İNAL (Dr.)**

He has been working in the Telecommunications Market since 1997. He has taken roles in Telecommunications Management with/without P&L responsibility, Datacenter & Product Design, pre and post support for Sales Organization in cloud, security, disaster recovery, high availability, business continuity in multiple platforms including platform as a service environment. He has earned a Master of Business Administration degree with thesis, "Internet Branding and Effects on Customer Relationship Management". He has earned a Ph.D. degree with a thesis, "The Impact



of Psychological Well-being on Team Performance within The Context of Transformational Leadership Model". He has been awarded from Microsoft, 7 times in a row with Most Valuable Professional title for Cloud. Co-founder of IT Support Platform Sitebuilders and he has been awarded as IT Hero at 2008. Currently working at Verizon Turkey as Country Manager.

### **Mehmet ÇOBAN (PhD)**

He received his bachelor's degree from the Anatolian University, Business Administration Program in 2001. He has received his master's degree from the Beykent University in 2005, Business Administration program. He completed his another master's degrees the Marmara University Institute of Sciences in 2014, Occupational Safety. He completed his doctorate education at the Beykent University, Business Administration program in 2020. He completed his professional life in the Navy. He served as the Secretary of the Turkish Excellence Awards. He is currently an accredited EFQM trainer and lecturer in the Yeditepe University.

### **Ülkü UZUNÇARŞILI (Prof. Dr.)**

She received his bachelor's degree from the Ankara University, Faculty of Language and History Geography Program (1974). She has received his master's degree from the Hacettepe University, Training Faculty (1978). She completed her doctorate education at the İstanbul University, Institute of Social Sciences (1989). She got Assoc. Prof in 1993 and Professor in 1999. She is currently a Professor of Faculty of Economics and Administrative Sciences in the Beykent University.

### **Gökhan ÜNLÜ (Master Degree)**

He was born in 1991 in Isparta. In 2016, he completed his undergraduate education at Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. Famous, who started the Master's Program in Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Department of Business Administration in 2018, graduated from the said program in 2021. Celebrity is interested in behavior, management, generation, career and personality.

### **Hüseyin ÇİÇEK (Professor Associate)**

He was born in 1970 in Şanlıurfa. 1992 Graduated from Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations. Çiçek graduated from Dokuz Eylül University Social Sciences Institute, Department of Labor Economics and Management in 1996, and received her doctorate from Süleyman Demirel University, Social Sciences Institute, Department of Business Administration in 2007. Çiçek, who speaks English, is currently an associate professor of management and strategy at Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.

**Halil SERBES (Res. Assist. Dr.)**

Bursa Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Finance, hserbes@uludag.edu.tr

He completed his undergraduate education at Bursa Uludağ University-Department of Public Finance in 2012. Then, he completed his master education at Bursa Uludağ University-Social Sciences Institute Department of Public Finance in 2015. He completed his doctorate education at Bursa Uludağ University-Social Sciences Institute Department of Public Finance in 2021. He has been working as a Research Assistant at Bursa Uludağ University Department of Public Finance since 2013. His academic interests include local government finance, budget and fiscal planning, public procurement and government accounting. The author has published articles, book chapters and papers in these fields.

**Özhan ÇETİNKAYA (Prof. Dr.)**

Bursa Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Finance, ozhanc@uludag.edu.tr

He completed his undergraduate education at Bursa Uludağ University-Department of Public Finance in 1989. Then, he completed his master education at Bursa Uludağ University-Social Sciences Institute Department of Public Finance in 1992. He completed his doctorate education at Bursa Uludağ University-Social Sciences Institute Department of Public Finance in 1996. The author worked as a Research Assistant in 1990-1996, Research Assistant Doctor in 1996-1998, Assistant Professor Doctor in 1998-2009, and Associate Professor in 2009-2014 at Bursa Uludağ University Department of Public Finance. He has been working as a Professor Doctor at Bursa Uludağ University Department of Public Finance since 2014. His academic interests include budget and fiscal planning, local government finance, public procurement and revolving funds. The author has published books, book chapters, articles and papers in these fields, as well as the theses he directed.

**M. Enes OLGUN (Ph.D.)**

Born in 1980, Dr. M. Enes Olgun graduated from the Department of Public Administration of the Faculty of Political Sciences at İstanbul University. He received his Master's Degree in Business Administration at the Institute of Social Sciences at Marmara University and his Ph.D. in Banking and Finance from Kadir Has University. He started his professional career at the Internal Audit Department of Raymond James Securities Istanbul. He was working as a Consultant for several institutions before he joined the Central Bank of the Republic of Turkey as Deputy Executive Director of the Markets Department. Having worked as the CBRT Doha Representative between 2016-2020, Dr. Olgun still continues to work as a Chief Specialist.

## YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

\*\*\*

Yönetim Bilimleri Dergisi hakemli, bilimsel bir dergidir. Yayın politikası ve kuralları, editörler ile yazı ve danışma kurulu tarafından tespit edilmektedir. Yönetim Bilimleri Dergisi; temelde ekonomi, işletme, kamu yönetimi ve siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, maliye, ekonometri ve benzeri alanlara odaklanmıştır. Dergide, söz konusu alanlarda hazırlanmış Türkçe ve İngilizce makaleler yayınlanmaktadır. Dergiye gönderilen çalışmaların orijinal ve mevcut literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme aşamasında olmaması gerekmektedir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazarlara aittir. Yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını Yönetim Bilimleri Dergisi'ne devretmiş ve Yönetim Bilimleri Dergisi'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar.

### **Teslim Süreci ve Şekli**

Makale gönderimi Dergipark üzerinden yapılmaktadır. Dergipark sistemine yüklenen makalelerin üzerinde isim bilgisi olmamalıdır. Zira sisteme kayıtlı kullanıcıların bilgileri sistemde mevcuttur. Makale ile birlikte 250-300 kelimedenden oluşan özet ve yazarlar hakkında 5-6 satırdan oluşan bilgi notu da (Türkçe ve İngilizce olarak) dergiye gönderilmelidir. Bu notta mezun olunan okullar, bağlı bulunulan kurum, unvan, çalışma alanları gibi bilgiler yer alabilir. Yönetim Bilimleri Dergisi uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle gönderilen özetler çok önemlidir. Ayrıca çalışmanın konusu ile ilgili en fazla 5 adet anahtar kelime de eklenmelidir.

### **Çalışmanın Uzunluğu**

Makaleler kural olarak 4.000 kelimedenden az, 8000 kelimedenden fazla olmamalıdır (kaynakça ve dipnotlar hariç). Makalenin yazıldığı dile göre değişen Genişletilmiş Özet'ler ise en az 600 en fazla 1000 sözcükten oluşmalıdır.

### **Stil ve Düzeltmeler**

Yazarlar çalışmalarını Yönetim Bilimleri Dergisi kurallarına göre hazırlamak zorundadırlar. Editörlerden ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklenmemelidir. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Dergipark üzerinden sisteme yüklemeleri gerekmektedir. Sayfa kenar boşlukları: üst ve alt 2,5 cm, sol ve sağ 2 cm olmalıdır. Makale başlığı bütün harfleri büyük, koyu (bold) harflerle, Times New Roman, 10 punto, tek satır aralıklı, öncesi ve sonrası 0 nk ve sayfaya ortalanarak yazılmalıdır.

### **Başlıklar ve Alt-Başlıklar**

Makaledeki ana başlıkların tamamı büyük harflerle, Times New Roman yazı karakteri kullanılarak 10 punto, tek satır aralığında, öncesi ve sonrası 10 nk ve iki yana yaslı olarak yazılmalıdır. Alt başlıklar ise sadece ilk harfi büyük, Times New Roman yazı

karakteri kullanılarak 10 punto, tek satır aralığında, öncesi ve sonrası 6 nk ve iki yana yaslı olarak yazılmalıdır. Üçüncü bir alt başlık kullanılması halinde ise 10 punto, italik, normal (koyu değil), öncesi ve sonrası 6 nk, iki yana yaslı ve başlıktaki kelimelerin sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Başlıklardan önce ya da sonra boşluk bırakılmamalıdır.

Çalışmanın belirtilen kurallara uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle çalışma gönderilmeden önce mutlaka YBD kurallarına uygun hale getirilmelidir. Çalışmalar IMRAD kurallarına uygun şekilde başlıklandırılmalı ve bir kapak dosyası hazırlanmalıdır.

### **Metin içi Atıf**

YBD APA (6) stilini benimsemektedir. Bu nedenle atıflar parantez içinde (Soyadı, Yıl: Sayfa Numarası) şeklinde yapılmalıdır. Metin içinde verilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır. Kaynakça listesinde kaynaklar, yazarların soyadlarına göre alfabetik olarak dizilmelidir. Soyadın baş harfi büyük, ismin sadece baş harfi yazılmalıdır.

### **Kaynakçada referans gösterimi için:**

#### **Kitap:**

##### Tek Yazarlı Kitap

Yazar Soyadı, A. (Basım Yılı). *Kitabın Adı (İtalik)*, Şehir: Yayınevi.

Aladağ, M. (2010). *21.Yüzyılda Pazarlama Teknikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

##### Çok Yazarlı Kitap

Tuna, P., Kalın, A., Gerçek, C. ve Güneş, S. (2000). *Oyun Teorisi*, Bursa: Ekin Yayınları.

#### **Editörlü Kitap:**

##### Tek Editörlü Kitap:

Editör Soyadı, A. (Ed.). (Yıl). *Kitabın Adı (İtalik)*. Şehir: Yayınevi.

Kutlu, M. (Ed.). (2008). *Osmanlı Divan Şiirleri Üzerine Metinler*. İstanbul: Yönetim Yayınları.

##### İki Yazarlı Editörlü Kitap:

Mutlu, C. ve Sağlık, D. (Ed.). (2012). *Güncel Gelişmeler Işığında Liderlik*. Ankara: Eski Yayınevi.

##### Kitapta Bir Bölüm:

Yazar Soyadı, A. ve Yazar Soyadı, A. (Yıl), Bölümün Başlığı. Editörün A. Soyadı (Ed.), *Kitabın Adı (İtalik)* içinde, (s. sayfa aralığı). Yayın Yeri: Yayın Evi.

Suna, P. ve Güneş, S. (2019). Uluslararası İlişkiler Perspektifinde Türkiye. A. Kalın (Ed.), *Küresel Ekonomi* içinde, (s.248-298). Ankara: Nobel Yayınları.

## **Makalelerde:**

### Tek Yazarlı Makalelerde:

Yazar Soyadı, Adı. (Basım Yılı). Makale Adı. *Dergi Adı (İtalik)*, Cilt (Sayı), Sayfa Aralığı.

Alm, J. (1996). What is an Optimal Tax System?. *National Tax Journal*, 49 (1), 117-133.

### İki Yazarlı Makalelerde:

Yazar Soyadı, Adı. ve Yazar Soyadı, Adı. (Basım Yılı). Makale Adı. *Dergi Adı (İtalik)*, Cilt (Sayı), Sayfa Aralığı.

Desouza, K. C. ve Flanery, T. H. (2013). Designing, Planning, and Managing Resilient Cities: A Conceptual Framework. *Cities*, 35, 89–99.

## **Kongre ve Sempozyum Bildiriler**

Adil, Ö., Günay, T. ve Güzel, B. (2008). Öğretmen Adaylarının Öğrenciye Yönelik Tutumları ile Öğrenci Başarısı. *V. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 3-5 Haziran 2008, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. 115-120.

## **Elektronik Kaynaklar**

MEB (2008). Karşılaştırmalı Eğitim Programları. *Fen Lisesi Öğretim Programı* (s. 209-239) Erişim: 12 Ağustos 2008, <http://dogm.meb.gov.tr/www/ogretimprogramlari/icerik/14>

## **Değerlendirme Süreci**

Dergi ve yayın süreci ile ilgili tüm yazışmalar Dergipark sistemi üzerinden yürütülmektedir. Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabi tutulur ve inceleme, editörler ve bağımsız hakemler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak editörlerin incelemesinden geçer. Bu aşamada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzman en az iki hakeme gönderilir. Çalışmanın yayınlanabilmesi için en az iki hakemden ‘yayınlanabilir’ raporu alması gerekmektedir. Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kritere göre hareket ederler:

- 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akıcılık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı,
- 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin doğru ve eksiksiz olması, kaynakların yeterliliği, niteliği,
- 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliği, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi.

Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale ya yayınlanır ya düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir ya da reddedilir. Her durumda yazar Dergipark üzerinden bilgilendirilir; çalışmanın hangi aşamada olduğu yine Dergipark üzerinden izlenebilmektedir. Düzeltilmiş metin, gerekli görüldüğü durumlarda, değişiklikleri isteyen hakemlerce tekrar incelenebilir. Hakemlerden 'yayınlanabilir' onayı alınmasına karşın Yönetim Bilimleri Dergisi editörleri yazarlardan bazı teknik düzeltmeler talep edebilirler. Ayrıca hakem raporları gizlidir

ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır. Yönetim Bilimleri Dergisi'nde yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler.

### **İletişim Bilgileri**

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi Yazı İşleri Editörlüğü, 17200, Ağaköy, Biga, Çanakkale. Tel: 0 286 335 87 38 E-posta: ybd@comu.edu.tr

## NOTES FOR THE CONTRIBUTORS

\*\*\*

Journal of Administrative Sciences focuses on scholarly articles on labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to Journal of Administrative Sciences should be original and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to two referees known for their academic reputation in their respective areas. For the articles to be published, at least two 'accepted' reports from the referees are required.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions:

- 1) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.)
- 2) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text.
- 3) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument.

Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr). The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article.

### **Submission**

Manuscripts should be single spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper... Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address. Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references.

Besides the manuscript a brief cv of the author should also be attached to the e-mail so that a registry is formed. JAS uses American Psychology Association System

### **Length**

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references.

### **Style and Proofs**

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. The main text should be written using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 0 nk

before and after and justified on both sides. There should be 1 line space between paragraphs. All of the main headings should be written in capital letters, using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 10 nk before and after and justified on both sides. Sub-headings should be written with only the first letter capitalized, using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 6 nk before and after, and justified. If a third subtitle is used, it should be 10 points, italic, normal (not bold), 6 nk before and after, justified and only the first letter of the words in the heading should be capitalized. No spaces should be left before or after the headings.

## **Footnotes**

### **Books**

#### One author:

Aladağ, M. (2010). *21. Yüzyılda Pazarlama Teknikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

#### Two authors:

Acer, Y ve Kaya, İ. (2009). *Uluslararası Hukuk*, Temel Ders Kitabı, Ankara: USAK Publications.

#### Three authors:

Tuna, P., Kalın, A., Gerçek, C. ve Güneş, S. (2000). *Oyun Teorisi*, Bursa: Ekin Yayınları.

### **Part of a Book:**

Groundwater-Smith, S. (2007). As Rain is to Fields, so Good Teachers are to Students. S. Knipe (Ed.), *Middle Years Schooling: Reframing Adolescence* (151-170. ss.). Frenchs Forest, N.S.W: Pearson Education Australia.

### **Articles:**

Alm, J. (1996). What is an Optimal Tax System?. *National Tax Journal*, 49 (1), 117-133.

### **Paper Presented at a Conference or Meeting:**

Yegin, Mehmet. (2009). A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues, *Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference*, Chicago, USA, p. 9.

### **Web Sources:**

MEB (2008). Karşılaştırmalı Eğitim Programları. *Fen Lisesi Öğretim Programı* (s. 209-239) Accessed: 12 Ağustos 2008, <http://dogm.meb.gov.tr/www/ogretimprogramlari/icerik/14>



**Biography**

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-word.

**Abstract**

A concise abstract not exceeding 250-300 words in length is required.

**Contact Information**

For more information about the journal feel free to contact with the editors. JAS / YBD, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, TÜRKİYE.

Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736

Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)