

EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)



Cilt (Volume): 6

Sayı (Number): 10

Yıl (Year): 2022

European Journal of Managerial Research (EUJMR) Dergisi Uluslararası hakemli bir dergidir.

EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)

Cilt (Volume): 6 Sayı (Number): 10 Yıl (Year): 2022

e-ISSN 2602-4179

Sahibi (Owner):

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Doç. Dr. A. Mohammed ABUBAKAR

Baş Editör (Chief Editor)

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Editör (Editor), Teknik Editör (Technical Editor) Yayın Editörü (Production Editor)

Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN

Editörler Kurulu (Editorial Board):

- Prof. Dr. Fevzi OKUMUŞ - University of Central Florida, USA
- Prof. Dr. Asım SALDAMLI - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- Prof. Dr. Cihan ÇOBANOĞLU - University of South Florida Sarasota-Manatee, USA
- Prof. Dr. Cem TANOVA - Eastern Mediterranean University TRNC
- Prof. Dr. Emin CİVİ - University of New Brunswick, Canada
- Prof. Dr. Hüseyin ARASLI - University of Stavanger, Norway
- Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN – İstanbul Bilgi Üniversitesi
- Doç. Dr. Muhammet SAYGIN - Mersin Üniversitesi
- Doç. Dr. Yavuz AKÇİ - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- Doç. Dr. AYTEKİN ZEYNALOVA, Bakü State University, Azerbaijan
- Prof. Dr. Erdoğan EKİZ, Özbekistan, Team University
- Dr. Ankit KATRODIA, NorthWest University, South Africa
- Dr. Evren DİNÇER, Aksaray Municipality/Turkey
- Murat ER, Sakarya Üniversitesi

Ağustos 2022



Dergi Hakkında

AMAÇ

EIJMR'nin temel amacı; çok disiplinli alanlarda çalışmalar yapmakta olan bilim insanlarının bilgi, deneyim, değerlendirme, görüş ve önerilerini paylaştıkları bilimsel bir platform oluşturmak ve bu alandaki çalışmalara ulusal ve uluslararası düzeyde katkı sağlamaktır.

KAPSAM

EIJMR dergisi yılda en az iki kez elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Dergide çok alanlı (multidisipliner) Türkçe ve/veya İngilizce (iktisat, işletme, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, maliye, uluslararası ticaret ve lojistik, Uluslararası İlişkiler, ekonometri, istatistik, bankacılık ve finans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağlık Yönetimi, Turizm İşletmeciliği vd.) uygulamalı veya kuramsal çalışmalara, istatistiki analiz ve değerlendirmelere, nicel ve nitel araştırmalara yer verilmektedir.

DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yılda iki sayı halinde yayımlanan European Journal of Managerial Research (EIJMR) Dergisi Uluslararası hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanan makaleler en az iki hakem tarafından incelenmektedir. Yayın şartları son sayfada yer almaktadır.

KISALTMA

Dergiye yapılan atıflarda EIJMR kısaltması kullanılmalıdır.

HABERLEŞME ADRESİ

Dilkur Akademi, Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye
İnternet: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eujmr>

DERGİNİN TARANDIĐI İNDEKSLER

	Scientific Indexing Service	EUJMR, 2018 Mart döneminden itibaren SIS indeksine alınmıştır.
	Google Scholar	EUJMR , 2018 Şubat döneminden itibaren Google Scholar indeksine alınmıştır.
	Open AIRE	EUJMR, 2018 Şubat döneminden itibaren OpenAIRE indeksine alınmıştır.
	Directory Research Journals Indexing (DRJI)	EUJMR, 2018 Mayıs döneminden itibaren DRJI indeksine alınmıştır.
	İdeal Online	EUJMR, 2018 Haziran döneminden itibaren İdeal Online indeksine alınmıştır.
	CiteFactor	EUJMR, 2018 Haziran döneminden itibaren CiteFactor indeksine alınmıştır.
	JIFACTOR	EUJMR, 2019 Haziran döneminden itibaren JIFACTOR indeksine alınmıştır.
	ASOS	EUJMR, 2020 Ocak döneminden itibaren ASOS indeksine alınmıştır.

EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)

Cilt (Volume): 6 Sayı (Number): 10 Yıl (Year): 2022

İ Ç İ N D E K İ L E R

MAKALELER

1

Nilgün SARIKAYA, Gözde KAYA

Ebeveynlerin Oyuncak Seçimine Yönelik Tutum, Algı ve Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma

A Study on Attitudes, Perceptions and Behaviors of Parents Towards Toy choice

15

Buket CANAL

Aile İşletmelerinde Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Kavramsal Bir Değerlendirme

A Conceptual Evaluation on The Effect of Nepotism on Institutionalization in Family Businesses

35

Oğuz DOYRAN, Şükran SİRKINTIOĞLU YILDIRIM

Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisinin İncelenmesi: İller Bankası A.Ş. Örneği
Examination of Relation Between Corporate Governance and Performance: Bank of Provinces

55

Murat YORULMAZ, Mert Çağlar KIRAL

Liman Operasyon Müdürü Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi

Determining The Selection Criteria of The Port Operations Manager

87

Nur AKTAŞ

G7 Ülkelerinin İnovasyon Göstergelerinin Değerlendirilmesi

The Effect of Innovation on International Trade in G7 Countries

105

Serhan GÜRKAN

The Impact of Information Systems on The Decision-Making Process of Financial Management: A Research in The Ministry of Education in Libya

EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)

Cilt (Volume): 6 • Sayı (Number): 10 • Yıl (Year): 2022

İ Ç İ N D E K İ L E R

MAKALELER

125

Gamze Güner KİBAROĞLU, Bircan GÜNER, H. Nejat BASIM

The Role of Job Engagement and Organizational-Based Self Esteem in The Effect of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study on Industrial Enterprises

149

Ayşe KAŞIKIRIK

Rol Model Kadınlar: Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da Muhtar Kadınlar

The Role Model Women: Mukhtar Women in Eastern and Southeastern Anatolia

EBEVEYNLERİN OYUNCAK SEÇİMİNE YÖNELİK TUTUM, ALGI VE DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Nilgün SARIKAYA¹

Gözde KAYA²

ÖZET

Bu çalışmada, oyuncakların çocuklar üzerinde fiziksel, zihinsel ve sosyo-psikolojik gelişimlerine yönelik etkileri dikkate alınarak, ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışlarının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışma bağlamında Sakarya ve İstanbul ilinde kolayda örnekleme yöntemi ile 400 ebeveyn ile online ve yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Keşifsel bir araştırmadır. Araştırma verileri SPSS ortamında değerlendirilmiş olup, frekans dağılımları, faktör analizi, t testi, ANOVA, ki-kare gibi analizler kullanılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma bulguları, ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışlarının “oyuncağın eğitsel rolü”, “oyuncağa yönelik ilgi olması”, “oyuncak seçim zorluğu”, “oyuncak seçiminde bilinçlilik”, “oyuncak seçme özgürlüğü” olmak üzere beş farklı boyuttan meydana geldiğini işaret etmektedir. Ayrıca, çocukların oyuncak seçimine yönelik ebeveynlerin tutum, algı ve davranışları demografik özellikler açısından cinsiyet, yaş, eğitim, meslek, aylık gelir, çocuk yaşı, çocuk cinsiyeti, çocuk sayısı, oyuncacı alan kişiye göre de değişmektedir.

Anahtar Kelimeler: Oyuncak, Oyuncak Seçimi, Tutum, Algı, Davranış

A STUDY ON ATTITUDES, PERCEPTIONS AND BEHAVIORS OF PARENTS TOWARDS TOY CHOICE

ABSTRACT

In this study, it is aimed to reveal the attitudes, perceptions and behaviors of parents towards toy selection, taking into account the effects of toys on children's physical, mental and socio-psychological development. In the context of the study, online and face-to-face survey method was applied with 400 parents with convenience sampling method in Sakarya and Istanbul provinces. It is an exploratory research. The research data were evaluated in the SPSS environment and tried to be interpreted using analyzes such as frequency distributions, factor analysis, t-test, ANOVA, and chi-square. Research findings indicate that parents' attitudes, perceptions and behaviors towards toy selection consist of five different dimensions: "educational role of the toy", "interest in the toy", "toy selection difficulty", "consciousness in choosing toys", "freedom to choose toys". is doing. In addition, parents' attitudes, perceptions and behaviors towards children's toy selection vary according to demographic characteristics, such as gender, age, education, occupation, monthly income, child age, child gender, number of children, and the person who buys the toy.

Key Words: Toy, Toy Selection, Attitude, Perception, Behavior

¹ Prof.Dr. Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, nilguns@sakarya.edu.tr

²Sakarya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı/ Üretim Yönetimi ve Pazarlama Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi, gzdakaya95@gmail.com

1. GİRİŞ

Değişen zamana rağmen çocuk veya çocukluk dediğimizde aklımıza oyun ve oyuncaklar gelmektedir. Herkesin unutamadığı, oynamaktan zevk aldığı, yanından ayırmadığı bir oyuncak vardır. Oyuncaklar, her çocuğun büyüme sürecinde olmuştur. Oyuncaklar çocuklara paylaşmayı, beraberce bir düzen içinde olmayı öğretmektedir. Ebeveynler güzel duyguları ya da yanlış davranışları belki küçük bir oyuncak ile oynayarak, çocuklarının doğru ve yanlış ayırt etmesini sağlayabilmektedirler. Yani, oyuncaklar çocuklarımızın gelişiminde önemli bir yere sahiptir.

Teknoloji gelişirken, oyuncakların çocuğun gelişimindeki rolü artmıştır. Artık büyüklerimizin oynadığı oyuncakların yerini daha modern ve daha gelişmiş oyuncaklar almıştır. Böylece çocukların istekleri artarken, ebeveynlerin bakış açıları değişiklik göstermeye başlamıştır. Her ebeveyn çocuğunun oyuncak isteğine karşı farklı bir tutum sergilemektedir. Ebeveynler ve eğitimciler için çocukları anlama konusunda oyuncaklar köprü görevi görmektedirler. Oyuncakların çocuklara hayatı öğretmesi ile çocuklara uygun oyuncaklar seçmek ebeveynler için önemli bir husus haline gelmiştir (Arıkan, vd.,2004). Böylece çocuğun oyuncak seçimi de farklı bir boyut kazanmıştır.

Bu çalışmada, oyuncakların çocuklar üzerinde fiziksel, zihinsel ve sosyo-psikolojik gelişimlerine yönelik etkileri dikkate alınarak, ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışlarının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında, ebeveyn gözüyle oyuncağın ne anlama geldiği, ebeveynlerin oyuncak alırken nelere dikkat ettiği, çocuklarına hangi sıklıkta oyuncak aldıkları, oyuncak denilince hangi oyuncağın aklına geldiği, oyuncak almaya iten sebepler, oyuncağa verilen para miktarı ve çocukların oyuncak seçimine yönelik ebeveynlerin tutum, algı ve davranışları incelenmektedir. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususları da kapsayacak şekilde araştırma sorusunu aşağıda genel şekliyle ifade etmek mümkündür:

1. Ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışları nelerdir?

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Oyuncak için, ünlü oyun terapisti Garry Landreth, “Oyun çocuğun dili, oyuncaklar ise onların kelimeleridir” demiştir. Oyuncak kavramı birçok açıdan farklı tanımlansa da esas itibari ile çocukların gelişiminde onların hayat ile tanışmalarında yardımcı olan araçlardır. Günümüze gelene kadar şekil değiştiren, teknolojinin gelişmesi ile her geçen gün yeni işlevler kazanan ve çeşitlilikleri artan bir hale gelmiştir. Oyuncak tanım olarak çocukların oynadığı bir nesne olarak ifade edilse de aslında çocukların hayal dünyalarının bir parçası olduğu için çocuk gözünde her şey oyuncak olabilmektedir. (Aksoy, vd., 2015).

Oyuncak tanımı itibari ile çocuğun oynadığı herhangi bir nesne olarak tanımlansa da aslında çocukların gelişim sürecinde büyük bir öneme sahiptir. Çocuğun gelişim aşamaları süresince hareketlerine düzen getiren, hayal gücüne, beden koordinasyonuna, bilişsel ve psiko-sosyal gelişimine destek sağlayan yaratıcılığı geliştiren oyuncaklar sayesinde çocuk; ebeveynleri, arkadaşları ya da

çevresindeki farklı kişilerle etkileşime girme fırsatı bularak kendi dünyası ve hisleri hakkında birçok bilgi verip, çocuğun tanınmasını kolaylaştırır (Yavuzer, 2012; Aksoy & Dere Çiftçi, 2014).

Oyuncaklar, insanın toplumsallaşmasında ve karakterinin oluşmasında etkili bir role sahiptir. Her oyunda oyuncak olmak zorunda değildir fakat oyunların çoğunda oyuncak vardır ve her yeni oyuncak yeni birçok oyunun oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Vatandaş, 2020). Oyuncak, çocuk için, oyunun içinde en az oyun kadar önemli bir konuma sahiptir. Çocuk oyuncak sayesinde keşfetme, öğrenme, uyarılma, beceri kazanma, performans, başarı, nitelik ve özelliklerini geliştirme imkânı elde etmektedirler (Goldstein, 1994: 52). Oyuncak, oyunun ayrılmaz bir parçası olurken oyuncağa eğlenme aracı ya da oyalama aracı olarak bakılması yeterli olmayacaktır. (Keleş, vd., 2019).

Oyuncaklar dönemin hayallerini ve gerçeklerini yansıtır. Anne ve babalar oyunculara oyalama aracı olarak bakarlar. Çocuklar ayak altında dolanmasın diye oyuncaklar alırlar. Oysaki oyuncaklar çocuklara çok şey anlatır, onların yol göstericisi olurlar. Bu sebeple her oyuncak bulunduğu dönemin bir parçası ve aynası haline gelmiştir (<https://www.izmir.art>, 2021). Çocuğun gelişiminde oyuncaklar önemli bir paya sahiptir. Sadece eğlence aracı olarak nitelendirmek yetersiz kalacaktır. Oyun adı altında kurulan etkinliklerin ayrılmaz bir parçası oyuncaklardır. Oyuncaklar hayal ile gerçek dünya arasında bir köprüdür (Egemen, vd., 2004). Oyuncak çocuklarının tutumlarının şekillenmesinde ve pratiğe dönüşmesinin önemli bir aracıdır (Sutton-Smith, 1986). Oyuncak çocukta yeni tutumlar ve davranışlar geliştirmenin yanı sıra, mevcut olanları da destekleyip güçlendirmektedir. Bu açıdan çocuğun beğenip oyununa araç kıldığı bir oyuncak, o çocuğun ileriki hayatını etkileyen önemli bir faktör olabilmektedir (Vatandaş, 2020).

Oyuncaklar çocuklara paylaşmayı, uyumlu olmayı ve bir arada olabilmeyi öğretirler. Çocuklar küçük bir oyuncak ile kocaman hayaller kurabilirler. Geleceğe yönelik meslekleri olmak istedikleri yerler oyuncaklar sayesinde şekillenir. Bu sebeple bir oyuncağın küçümsenmesi çocuk gelişiminde yeterli önemin verilmemesi anlamına gelebilmektedir. (Akın, 2019:85). Oyuncaklar çocuğun gelişim sürecinde psikolojik, sosyal etkilerinin yanında etnik köken ve kültürel değerlere de bağlı olarak çocuklar üzerinde önemli bir role sahiptir. (Egemen, vd., 2004). Oyuncaklar çocuklarda merak duygusu oluştururken onların geleceğin araştırmacıları olmasını sağlar. Çocukları yaşamın zorluklarına hazırlamaya yardımcı olurlar (Onur, 1992).

Oyun gibi, oyuncağın tarihi de insanlık tarihi kadar eskidir (Niemann, 1991). Oyuncaklar kültürler göre farklılık gösterir. İşlevi aynı kalsa da şekillerindeki değişiklikler kültürlerden etkilenir oyuncaklar sadece kültürler değerlerden değil aynı zamandan ideolojik kabul ve hedeflerle yüklüdür. (Mynheer, 1988). Tarihsel süreci çok eskilere dayanmakla birlikte geçmişten günümüze gelene kadar oyuncak yapımı aşamasında kullanılan malzemeler ve yapım süreçleri değişiklik gösterse de oyuncak kavramının değişmediği tanımının ise farklı boyutlar kazanarak devam ettiği görülmüştür. Yaşamı ifade eden minyatürler olmaları ile her oyuncak üretildiği dönemin bir parçasıdır. Bulduğu dönemi bugüne yansıtan bir tarihsel belge niteliği taşımaktadır (Sevim, vd., 2012). İnsan, oyun ve oyuncak üçlüsü tarih boyunca birlikte anılmış ve aralarındaki ilişki eş zamanlı olarak gelişmiştir. Bu üçlü birbirini beslemiş

ve birbirlerine öncülük etmişlerdir. Süreç içerisinde oyuncak, oyun ile anlam kazanırken oyun ve oyuncak da çocuğun gelişimine eşlik etmiştir (İnal, 2005).

Oyuncaklar sadece çocuğun dünyasına eşlik etmekle kalmayıp anne – baba ve çocuk arasındaki iletişimin en önemli aracıdır. Çocuklar kendilerini oyuncak ile ifade ederken anne ve babalarda güzel ve özel duyguları hayatın kurallarını oyuncaklar sayesinde kurdukları oyunlar ile çocuklarına anlatırlar (Egemen, vd., 2004). Bu sebeple aralarında kurulan o güçlü bağı oluşturan oyuncakların seçimi ve ailelerin oyuncuğa karşı gösterdikleri tutumlar da dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almıştır. Tutum, nesnelere, insanlar ya da olaylar hakkında olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerin bir biçimde ifadesidir (Altunışık, vd., 2013). Bu tutum tanımından yola çıkarak ebeveynlerin oyuncak kavramına yönelik olumlu ya da olumsuz tutumları söz konusudur. Oyuncak seçiminde ebeveynlerin tutumlarının etkisinden söz edilmektedir. Her ebeveynin tutumlarının etkisi ile oyuncak seçiminde dikkat ettiği etmenler vardır. Doğru seçilen oyuncaklar çocukların psikolojik gelişimine, kültürel gelişimine hatta ileride meslek seçimine kadar birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Oyuncaklara olan ilgi çocukların içinden gelmekte ve onları zorla başka bir oyuncuğa yönlendirmek imkansızdır. Önemli olan çok küçükken yeteneğini keşfetmek ve çocukları oyuncak seçimlerinde doğru yönlendirmek gerekmektedir. (<http://www.oyder.org.tr/cocuk-ve-oyuncak>). Bu nedenle yaş grubuna göre uygun oyuncuğu almak ebeveynlerin oyuncak seçiminde dikkat ettiği bir tutumdur.

Literatür genel olarak değerlendirildiğinde çocukların büyüme ve gelişimlerinde çok önemli yer tutan oyuncakların seçimi ve kullanımından birinci dereceden sorumlu olan kişi ebeveynlerdir. Anne ve babaların oyuncak seçimi konusunda bilgili olmaları, çocuklarına iyi rehberlik edebilmeleri ve oyuncak kullanımı konusunda temel bilgilere sahip olmaları gerekmektedir (İkiz, vd., 2018). Bu doğrultuda ebeveynlerin oyuncak seçiminde bazı kriterlerinin olduğu görülmektedir. Oyuncak seçimi konusunda yapılan araştırmalarda rastgele yapılmayacak kadar önemli olduğu ve dikkat edilecek faktörler başında çocuğun yaşı, cinsiyeti ve gelişim seviyesi gelmektedir (Bolişik, vd., 2014). Bu bağlamda ebeveynlerin oyuncak seçimini sürecine yönelik tutum ve algılamalarının incelenmesi önem arz etmektedir.

3. YÖNTEM

Çalışma bağlamında Sakarya ve İstanbul ilinde Şubat-Mart 2022’de 400 kişiye online ve yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem metodu tercih edilmiştir. Keşifsel bir araştırmadır. Likert ifadeleri ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Araştırmada ana kütle olarak ebeveynler seçilmiştir. Ancak, örneklemin ana kütle iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca farklı sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik özellikteki bireylere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma verileri SPSS ortamında değerlendirilmiş olup, frekans dağılımları, faktör analizi, t-testi, ANOVA, ki-kare gibi analizler kullanılarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

4. ANALİZ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo-1’de verilmiştir. Ebeveynler ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmaktadır. Tamamına yakını evlidir. Yaş açısından ise, ağırlıklı olarak 31 yaş ve üzeridir. Eğitimde ise, lise ve lisans mezunları çoğunluğu oluşturmaktadır. Meslek olarak da ev hanımı, işçiler ve memurlar ağırlıktadır. Aylık gelir olarak yarıdan fazlası 4000 ve üzeri gelire sahiptir. Yarıya yakını tek çocuğa sahipken, yarıya yakını da iki çocuğa sahiptirler. Çocukların yaşları da ağırlıklı olarak 0-8 yaş aralığındadır. Ailede oyuncuğu çoğunlukla anne almaktadır. Çocuk cinsiyeti açısından ise, sadece kız çocuğu olanlar 1/3, sadece erkek çocuğu olanlar 1/3 ve aynı anda hem erkek hem kız çocuğa sahip olanlar ise ¼ ünü oluşturmaktadır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Kişisel Özellik	f	%	Kişisel Özellik	f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	319	79,8	Evli	375	93,8
Erkek	81	20,3	Dul	25	6,3
Yaş			Eğitim		
20 – 25	13	3,3	İlköğretim	54	13,5
26 – 30	57	14,2	Lise	125	31,3
31 – 35	115	28,7	Önlisans	54	13,5
36 – 40	94	23,5	Lisans	119	29,8
41 - üzeri	121	30,3	Lisansüstü	48	12,0
Meslek			Aylık Gelir		
İşçi	49	12,3	0 – 2000 TL	49	12,3
Memur	51	12,8	2001 – 4000 TL	118	29,5
Emekli	18	4,5	4001 – 6000 TL	108	27,0
Serbest meslek	43	10,8	6001 TL - üzeri	125	31,3
Ev hanımı	148	37,0	Çocuk Yaşı		
Öğrenci	2	,5	0 – 2	58	14,5
Diğer	89	22,3	3 -5	119	29,8
Çocuk Sayısı			6- 8	82	20,5
1	175	43,8	9 - 11	44	11,0
2	173	43,3	12 - 14	25	6,3
3	43	10,8	15 - üzeri	72	18,0
4 - üzeri	9	2,3	Çocuk Cinsiyeti		
Oyuncağı Alan Kişi			Kız	141	35,3
Anne	270	67,5	Erkek	154	38,5
Baba	115	28,7	Kız ve erkek	105	26,3
Diğer Yetişkinler	15	3,8			

Tablo. 2’de ebeveynler açısından oyuncanın ifade ettiği anlam görülmektedir. Buna göre, ebeveynlere göre oyuncak en çok “Çocukların zihinsel ve hayal gücünü, yaratıcı yeteneklerini geliştiren tüm oyun malzemeleri” olarak anlam ifade etmektedir.

Tablo 2: Ebeveynler açısından oyuncanın ifade ettiği anlam

Seçenekler	f	%
Çocukların zihinsel ve hayal gücünü, yaratıcı yeteneklerini geliştiren tüm oyun malzemeleri	270	60,7
Çocukların vakit geçirmesini sağlayan eşyalar	40	10,0
Para tuzağı	5	1,3
Çocuklarımızı oyalamaya yarayan objeler	6	1,5
Eğlenirken öğrenmeyi sağlayan bir araç	77	19,3
Diğer	2	,5

Tablo 3: Ebeveynlerin oyuncak satın alırken dikkat ettikleri hususlar

Seçenekler	f	%
Fiyat	167	10,6
Kalite	230	14,6
Güvenlik	261	16,5
Sağlık	241	15,3
Yaşa uygunluğu	304	19,2
Dikkat etmem. Çocuğumun istediğini alırım.	8	0,5
Görsel dizayn	47	3,0
Cinsiyete uygun olması	119	7,5
Çocuğa keyif vermesi	203	12,8

Tablo 3’de Ebeveynlerin oyuncak satın alırken dikkat ettikleri hususlar görülmektedir. Buna göre, ebeveynler en çok oyuncanın çocuğun yaşına uygun olmasına dikkat ederlerken, sırasıyla oyuncanın güvenlik, sağlık ve kalite ve çocuğa keyif vermesine de önem vermektedirler.

Tablo 4: Oyuncak Alma Sıklığı

Seçenekler	F	%
Çok sık	51	12,8
Ayda bir	109	27,3
Yılda bir	12	3,0
Nadiren	67	16,8
Düzensiz	161	40,3

Tablo 4’de ebeveynlerin çocuklarına ne sıklıkta oyuncak aldıkları görülmektedir. Ebeveynler daha çok düzensiz bir şekilde ve ayda bir oyuncak satın almaktadırlar.

Tablo 5: Oyuncak denilince ilk aklı gelen oyuncaklar

Seçenekler	f	%
Bebek	93	23,3
Araba	73	18,3
Puzzle	42	10,5
Lego	95	23,8
Fiziksel oyuncaklar (bisiklet, top,...)	67	16,8
Diğer	30	7,5

Tablo 5’ de ebeveynlerin oyuncak denilince ilk akla gelen oyuncaklar görülmektedir. İlk akla gelen Lego iken, sırasıyla bebek, araba ve de fiziksel oyuncaklar (bisiklet,top) gelmektedir.

Tablo 6: Oyuncak alma nedenleri

Seçenekler	f	%
Statü	1	,3
Ödül	23	5,8
Çocuğumun isteği	125	31,3
Oyalama aracı	6	1,5
Çocuğumun gelişimi	234	58,5
Diğer	11	2,8

Ebeveynleri oyuncak alma nedenleri Tablo’6.da görülmektedir. Ebeveynler en çok çocuklarının gelişimi ve çocukları istedikleri için oyuncak almaktadırlar.

Tablo 7: Oyunağa ödenen fiyat aralığı

Seçenekler	f	%
10 – 50 TL	82	20,5
51 – 100 TL	186	46,5
101 – 500 TL	121	30,3
501 – 1000 TL	7	1,8
1001 TL - Üzeri	4	1,0

Tablo 7’ de, ebeveynlerin çocuklarının oyuncakları için ödedikleri fiyat aralığı görülmektedir. Buna göre, ebeveynler en çok 51-100 TL ile 101-500 TL arası fiyat ödemektedirler.

Ebeveynlerin Oyuncak Seçimine Yönelik Tutum, Algı ve Davranışları

Tablo.8’de ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışları görülmektedir. Ebeveynler, oyuncak seçiminin çocuğunun karakterini büyük ölçüde etkilediğini ve çocukların oyuncaklarını ebeveynler seçmeleri gerektiği düşünmektedirler. Pahalı oyuncağın iyi bir oyuncak olmadığını belirtirlerken, çocuklarının oynadığı oyuncakların ilerde meslek seçiminde etkisi olabileceğini ve çocuklarının istediği oyuncağı seçmekte özgür olduğunu düşünmektedirler. Çocuklarının cinsiyetinin oyuncak seçiminde etkili olduğunu ve oyuncakların çocuğunu kötü etkilemediğini belirtmektedirler. Oyuncaklar sayesinde çocuklarına güzel duygular aşılayabildiklerini, oyuncak satın alırken nelere dikkat etmeleri gerektiğini bildiklerini söylemektedirler. Geçmiş ve günümüz oyuncaklarını kıyaslamaktadırlar. Oyuncak satın almayı zorunluluk olarak görmemektedirler. Oyuncak seçiminde çok fazla seçeneğin olması işlerini zorlaştırmaktadır. Arkadaşlarında gördüğü oyuncağı çocukları istediğinde alma konusunda kararsızlık yaşamaktadırlar. Çocukların oyuncağa olan bağlılığının onlara saçma gelmediğini ve dijital oyunlar varken de oyuncağa gerek olduğunu düşünmektedirler. Oyuncak çeşitlerinin artmasının çocuklarının isteklerini arttırdığını, oyuncakların çocuklarının zihinsel gelişimini etkilediğini belirtmektedirler. Oyuncakları çocuklarına ödül olarak alma konusunda kararsız davrandıkları, oyuncağın güvenli olmasına ve oyuncak seçimine önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 8: Ebeveynlerin Oyuncak Seçimine Yönelik Tutum, Algı ve Davranışları

İfadeler (n = 400)	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama*
	%	%	%	%	%	
- Oyuncak seçimi çocuğumun karakterini etkiler.	11,3	9,5	13,0	45,5	20,8	3,55
- Çocukların oyuncaklarını ebeveynler seçmelidir.	12,0	14,8	13,3	52,0	8,0	3,29
- Pahalı oyuncak iyi oyuncaktır.	56,5	9,5	11,8	18,0	4,3	2,04
- Çocuğumun oynadığı oyuncuğun ilerde meslek seçiminde etkisi olabilir.	16,5	11,0	16,8	39,5	16,3	3,28
- Çocuğum istediği oyuncuğu seçmekte özgürdür.	6,5	17,5	13,3	49,0	13,8	3,46
- Çocuğumun cinsiyeti oyuncak seçiminde etkili olur.	17,5	9,3	11,0	32,3	30,0	3,48
- Oyuncakların çocuğumu kötü etkilediğini düşünürüm.	57,5	16,5	10,3	13,8	2,0	1,86
- Oyuncaklar sayesinde çocuğuma güzel duygular aşılayabilirim.	2,5	5,8	10,8	43,8	37,3	4,08
- Oyuncak satın alırken nelere dikkat etmem gerektiğini bilirim.	0	2,5	6,8	22,5	68,3	4,57
- Geçmiş ve günümüz oyuncaklarını kıyaslarım.	19,0	5,3	12,8	34,3	28,7	3,49
- Oyuncak satın almayı zorunluluk olarak görürüm.	54,8	14,2	14,0	12,8	4,3	1,98
- Oyuncak seçiminde çok fazla seçeneğin olması işimizi zorlaştırır.	13,5	8,8	9,5	34,8	33,5	3,66
- Arkadaşlarında gördüğü oyuncuğu istediğinde almam.	9,0	18,8	24,0	35,5	12,8	3,24
- Çocukların oyuncuğa olan bağlılığı bana saçma gelir.	62,5	13,0	9,5	10,8	4,3	1,81
- Dijital oyunlar varken oyuncuğa gerek yoktur.	91,8	4,8	1,3	1,5	,8	1,15
- Oyuncak çeşitlerinin artması çocuğumun isteklerini arttırdı.	15,3	9,5	11,5	31,0	32,8	3,57
- Oyuncak çocuğumun zihinsel gelişimini etkiler.	7,0	3,3	5,8	31,0	53,0	4,20
- Oyuncuğu çocuğuma ödül olarak alırım.	22,5	12,3	15,5	39,3	10,5	3,03
- Oyuncuğun güvenli olmasına önem vermem.	84,3	3,0	1,8	2,5	8,5	1,38
- Oyuncak seçimine önem vermem.	84,5	6,8	3,8	2,3	2,8	1,32

*1: Hiç Katılmıyorum 2: Kısmen Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Kısmen Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum

Ebeveynlerin Oyuncak Seçimine Yönelik Tutum, Algı ve Davranışlarına Etki Eden Faktörler

Tablo.8’de verilen ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algılamaları ve davranışları 20 ifadeden oluşmaktadır. 20 ifadeden oluşan algı ve tutum, davranış ifadesini tek tek yorumlamak yerine, bir bütün olarak ele alıp, sınıflandırma yapmak amacıyla faktör analizi yapılmıştır (Tablo.9). Ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışlarına etki eden faktörleri ortaya çıkartmak amacıyla Likert ifadelerine varimax döndürme metodu kullanılarak “Temel Bileşenler Faktör Analizi” uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değeri 0,63 bulunmuştur ve bu değer faktör analizi yapılan örneklemin yeterliliğini göstermektedir. Böylece, yapılan faktör analizi neticesinde beş faktör (boyut) elde edilmiştir. Bu boyutlar “Oyuncağın Eğitsel Rolü, Oyuncağa Yönelik İlgi Olması, Oyuncak

Seçim Zorluğu, Oyuncak Seçiminde Bilinçlilik, Oyuncak Seçme Özgürlüğü” olarak isimlendirilmiştir. Tabloda yer alan beş faktör çözümü toplam varyansın % 54,765’ni açıklamaktadır. Tabloda faktörler, faktör yükleri, her bir faktörün açıkladığı varyans yüzdesi yer almaktadır.

Tablo-9: Ebeveynlerin Oyuncak Seçimine Yönelik Tutum, Algı ve Davranışlarına Etki Eden Faktörler

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
1: Oyunağın Eğitsel Rolü		12,727
1. Çocuğum oynadığı oyuncuğın ilerde meslek seçiminde etkisi olabilir.	,734	
2. Oyuncak seçimi çocuğumun karakterini etkiler.	,683	
3. Oyuncaklar sayesinde çocuğuma güzel duygular aşılayabilirim.	,553	
4. Oyuncak çocuğumun zihinsel gelişimini etkiler.	,487	
2: Oyunağa Yönelik İlgi Olması		11,619
1. Oyuncak seçimine önem vermem.	,716	
2. Oyunağın güvenli olmasına önem vermem.	,676	
3. Dijital oyunlar varken oyunağa gerek yoktur.	,666	
3: Oyuncak Seçim Zorluğu		10,576
1. Oyuncak çeşitlerinin artması çocuğumun isteklerini arttırdı.	,796	
2. Oyuncak seçiminde çok fazla seçeneğın olması işimizi zorlaştırır.	,725	
4: Oyuncak Seçiminde Bilinçlilik		9,311
1. Oyuncak satın alırken nelere dikkat etmem gerektiğini bilirim.	,723	
2. Oyuncakların çocuğumu kötü etkilediğini düşünürüm.	-,593	
5. Oyuncak Seçme Özgürlüğü		8,843
1. Çocuğum istediğı oyuncuğı seçmekte özgürdür.	,680	
2. Çocukların oyuncaklarını ebeveynler seçmelidir.	-,601	
3. Oyuncak satın almayı zorunluluk olarak görürüm	,523	

Gruplar Arası Karşılaştırmalar

Araştırma bağlamında ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algılamaları ve davranışları açısından demografik özelliklerin bir rol oynayıp oynamadığını belirlemek amacıyla çeşitli gruplar arası karşılaştırma testleri yapılmıştır.

Ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışları açısından cinsiyete göre bir farklılığın olup olmadığını incelemek amacıyla bağımsız grup t-testi yapılmıştır. Tablo-10’da ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışlar açısından cinsiyete göre farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Cinsiyet ile ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışları arasındaki farklılıklara yönelik t-testi

İfade	Cinsiyet	Ortalama	t	p
Pahalı oyuncak iyi oyuncaktır.	Kadın	1,90	-3,779	,000
	Erkek	2,58		
Çocuğumun cinsiyeti oyuncak seçiminde etkili olur.	Kadın	3,40	-2,260	,014
	Erkek	3,80		

*1-Hiç katılmıyorum ... 5-Tamamen katılıyorum,

Tablo.10'a göre, kadınlar erkeklere göre, pahalı oyuncakın iyi oyuncak olmadığını düşünmektedirler. Erkeklerde de kadınlara göre, çocukların cinsiyetinin oyuncak seçiminde daha etkili olduğunu düşünmektedirler.

Demografik özellikler açısından çocukların oyuncak seçimine yönelik ebeveynlerin tutum ve algılamaları arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla One-Way ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo-11'da ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutum, algı ve davranışları açısından yaş, eğitim, aylık gelir, meslek, çocuk yaşı, çocuk sayısı, çocuğun cinsiyeti ve oyuncak alan kişiye göre farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Ebeveynlerin oyuncak seçimine yönelik tutumları ve algılamaları ile demografik özellikler arasındaki farklılığa yönelik ANOVA testi

	F	p	LSD Analiz Sonuçları
Oyuncak seçimi çocuğumun karakterini etkiler.	a)2,630 b)2,969	a),034 b),032	Oyuncak seçiminin çocuğunun karakterini etkilemesi eğitime ve çocuk sayısına göre değişmektedir. a) İlköğretim ile önlisans ve lisansüstü arasında farklılık vardır. b) 3 çocuğu olan ebeveynler ile 1 ve 2 çocuğu olanlar arasında anlamlı farklılık vardır.
Pahalı oyuncak iyi oyuncaktır.	a)2,810 b)2,148 c)2,475	a),025 b),047 c),032	Pahalı oyuncakın iyi oyuncak olması eğitim, mesleğe ve çocuk sayısına göre değişmektedir. a) İlköğretim ile lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü arasında anlamlı farklılık vardır. b) Öğrenci ile işçi, memur, emekli, serbest meslek, ev hanımı ve diğer grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır. c) 9- 11 yaş grubunda çocuğu olan ebeveynler ile 0-2, 3-5, 12-14 ve 15- üzeri grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
Çocuğum istediği oyuncakı seçmekte özgürdür.	3,284	,038	Çocuğunun istediği oyuncakı seçmekte özgür olması oyuncak alan kişiye göre değişmektedir. Anne ile baba ve diğer yetişkinler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.
Oyuncak satın alırken nelere dikkat etmem gerektiğini bilirim.	2,892	,022	Oyuncak satın alırken nelere dikkat edilmesi gerektiği eğitime göre değişmektedir. İlköğretim ile lise ve lisans arasında anlamlı farklılık vardır.
Geçmiş ve günümüz oyuncaklarını kıyaslarım.	2,594	,025	Geçmiş ve günümüz oyuncaklarını kıyasla konusu çocuk yaşına göre değişmektedir. Çocuk yaşı 0-2 olan katılımcılar ile 6-8, 9-11 ve 15-üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır.

Oyuncak satın almayı zorunluluk olarak görürüm.	a)3,631 b)6,764 c)4,069 d)6,278 e)2,349	a),006 b),000 c),001 d),000 e),040	Oyuncak satın almayı zorunluluk olarak görme yaşa, eğitime, mesleğe, gelire, çocuk yaşına göre değişmektedir. a)41- üzeri ile 20-25, 26-30, 31-35 ve 36-40 arasında farklılık görülmektedir. b) Eğitim düzeyine göre, lisans ile ilköğretim, lise ve ön lisans arasında anlamlı bir farklılık vardır. c) Emekli olanlar ile işçi, serbest meslek, ev hanımı ve diğer meslek gruplarına sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. d) Aylık gelir açısından, 6001 TL – üzeri ile 2001 – 4000 TL ve 0- 2000 TL arasında anlamlı bir farklılık vardır. e) 15- üzeri ile 0-2 ve 9-11 yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
Arkadaşlarında gördüğü oyuncacı istediğinde almam.	2,806	,025	Arkadaşlarında gördüğü oyuncacı istediğinde almama durumu yaşa göre değişmektedir. 41 – üzeri ile 20-25 ve 31-35 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
Çocukların oyuncaca olan bağlılığı bana saçma gelir.	a)3,163 b)3,079	a),043 b),047	Çocukların oyuncaca olan bağlılığının ebeveyne saçma gelmesi çocuğun cinsiyetine, oyuncacı alan kişiye göre değişmektedir. a) Sadece kız ile sadece erkek çocuğu olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. b) Baba ve diğer yetişkinler arasında anlamlı bir farklılık vardır.
Oyuncak çeşitlerinin artması çocuğumun isteklerini arttırdı.	a)2,670 b)4,610	a),047 b),010	Oyuncak çeşitlerinin artması çocukların isteklerini arttırması çocuk sayısına ve çocuk cinsiyetine göre değişmektedir. a) 1 çocuğu olanlar ile 2 ve 4- üzeri çocuğu olanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. b) Hem kız hem erkek çocuğu olan katılımcılar ile sadece kız ve sadece erkek çocuğu olan ebeveynler arasında anlamlı bir farklılık vardır.
Oyuncak çocuğumun zihinsel gelişimini etkiler	6,609	,000	Oyuncakların çocukların zihinsel gelişimini etkilemesi eğitime göre değişmektedir. İlköğretim ile lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü arasında anlamlı bir farklılık vardır.
Oyuncağı çocuğuma ödül olarak alırım.	3,180	,005	Oyuncağın çocuğa ödül olarak alınması mesleklere göre değişmektedir. Memur ile serbest meslek, ev hanımı ve diğer meslek grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Demografik Özelliklerle Ebeveynlerin Oyuncak Satın Alma Davranışı Arasındaki İlişkiler

Ebeveynlerin demografik özellikleriyle ebeveynlerin oyuncak satın alma davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla ki-Kare analizi yapılmıştır. Tablo-12’de ebeveynlerin demografik özellikleriyle ebeveynlere göre oyuncacın ne anlama geldiği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çapraz tablo yer almaktadır.

Tablo 12. Cinsiyet ile oyuncak ne anlama gelmekte arasındaki ilişki

	Cinsiyet		
	Kadın	Erkek	
Çocukların zihinsel ve hayal gücünü, yaratıcı yeteneklerini geliştiren tüm oyun malzemeleri	213	57	X ² = 17,083 Sd= 5 P= ,004
Çocukların vakit geçirmesini sağlayan eşyalar	29	11	
Para tuzağı	3	2	
Çocuklarımızı oyalamaya yarayan objeler	4	2	
Eğlenirken öğrenmeyi sağlayan araç	70	7	

Tablo.12’e göre, kadınlar erkeklere göre daha çok oyuncakları çocukların zihinsel ve hayal gücünü, yaratıcı yeteneklerini geliştiren tüm oyun malzemeleri olarak görmektedirler.

Tablo 13. Aylık Gelir ile çocuğunuza oyuncak alma sıklığı arasındaki ilişki

	0-2000 TL	2001-4000 TL	4001-6000 TL	6000 TL - üzeri	$\chi^2= 49,843$ $Sd= 12$ $p= ,000$
Çok sık	7	11	5	28	
Ayda bir	8	39	21	41	
Yılda bir	3	2	5	2	
Nadiren	13	28	15	11	
Düzensiz	18	38	62	43	

Tablo.13'ye göre, 4001 – 6000 TL aylık gelir grubu diğer gruplara göre çocuklarına düzensiz oyuncak satın almaktadır.

Tablo 14: Cinsiyet ile oyuncak deyince akla ilk gelen arasındaki ilişki

	Cinsiyet		$\chi^2= 21,965$ $Sd= 5$ $p= ,001$
	Kadın	Erkek	
Bebek	75	18	
Araba	46	27	
Puzzle	39	3	
Lego	84	11	
Fiziksel oyuncaklar (bisiklet, top...)	52	15	
Diğer	23	7	

Tablo.14'e göre, kadınlar erkeklere göre daha çok lego ve bebek oyuncaklarının ilk akla geldiğini belirtmiştir.

Tablo 15: Çocuk cinsiyeti ile oyuncak deyince akla ilk gelen arasındaki ilişki

	Çocuk Cinsiyeti			$\chi^2= 113,665$ $Sd= 10$ $p= ,000$
	Kız	Erkek	Kız ve erkek	
Bebek	64	5	24	
Araba	3	52	18	
Puzzle	16	12	14	
Lego	33	46	16	
Fiziksel oyuncaklar (bisiklet, top...)	13	31	23	
Diğer	12	8	10	

Tablo. 15'e göre, kız çocuğa sahip olan ebeveynler diğer gruplara göre oyuncak denince ilk aklına gelenin bebek olduğunu belirtirken, erkek çocuğa sahip olan ebeveynler ise ilk alan gelen oyuncuğun araba olduğunu belirtmiştir.

SONUÇ

Ailelerin en değerlisi olan çocukların gelişiminde oyuncuğun rolünün belirgin olması ya da farkına varılması oyuncak seçimini hem çocuklar için hem de aileler için önemli hale getirmektedir. Bazı ailelerin oyuncuğa çok daha değer verdiği, bazılarının ise daha az önemseddiği görülmektedir.

Oyuncakların çocuklar üzerinde fiziksel, zihinsel ve sosyo-psikolojik gelişimlerine yönelik etkileri de oldukça fazladır. Bu nedenle de ebeveynler açısından da oyuncanın en çok, çocukların zihinsel ve hayal gücünü, yaratıcı yeteneklerini geliştiren tüm oyun malzemeleri olarak anlam ifade ettiği görülmektedir. Ebeveynler oyuncanın eğitsel rolünün çocuklarının ilerde meslek seçiminde etkisi olabileceğini de düşünmektedirler. Oyuncak seçimleri de çocuklarının karakterini de etkilemektedir. Oyuncaklar çocuklara güzel duygular aşılmasını sağlamaktadırlar.

Oyuncaklar, çocuğun seçme, değerlendirme duygusunu ve yaratıcılığını geliştirirken aynı zamanda da kendi kendine karar verebilme ve belirli alanlarda beceriler kazanmasına da olanaklar hazırlamaktadır. Çocuğun duygu, düşünce ve gelişme düzeyini anlamının en iyi yolunun, onu oyun sırasında gözlemek olduğu görülmektedir. Çocuklar kurduğu oyun ve kullandığı oyuncaklarla da kendini ifade etmektedirler. Oyuncak, yalnızca çocuğu kendi dünyasını yaratmaya yöneltmekle kalmayıp, anne ve babanın bu farklı yaşama katılmalarını sağlayan bir kapıdır. Beraber oyun oynayan anne-baba ve çocuk arasında, günlük aktiviteler dışında birer iletişim oluşmaktadır.

Oyuncak çeşitlerinin artması çocukların isteklerini artırırken, oyuncak seçiminde çok fazla seçeneğin olması da ebeveynlerin işlerini zorlaştırmaktadır. Ebeveynler oyuncak seçimini bilinçli olarak yapmaya, oyuncak satın alırken özellikle de oyuncayı çocuğun yaş grubuna göre uygun almaya, yanısıra güvenlik, sağlık ve kalite ve çocuğa keyif vermesine de dikkat etmektedirler. Bazı bilinçsiz seçilen oyuncakların çocukları da kötü etkilediği görülmektedir.

Hangi oyuncayı seveceğine çocuğun karar vermesi önemlidir. Oyuncaklar ile oynayan çocuklardır. Oyuncaklar ile çocuklar arasında özgürlük ilişkisi vardır. Çocukların oyuncaklarına karşı özgür olması, hangi oyuncaklarla ne zaman oynayacağına ebeveynin değil de çocukların karar vermesi de çocuğun ruh sağlığı açısından da çok önemlidir. Ebeveynlerin oyuncakların çocuklarına her zaman güven verebilmesi için çocuklara en az seviyede müdahale ettiği görülmektedir. Oyuncaklarla çocuklar oynadığı için çocukların beğenilerine, zevklerine saygı göstermeye çalışmaktadırlar.

Oyuncaklarla çocuklar arasında duygusal bir bağ kurulmasının sağlanması önem arz etmektedir. Efsanevi film karakterlerinin veya film yıldızlarının oyuncakları çocuklarda güçlü duygusal bağlar oluşturulmasında yardımcı olabilmektedirler. Çocuklar oyunlarda çok fazla vakit geçirdiği için oyuncaklarla ilgili oyunlara reklam verilmesi, oyuncakların televizyon ve radyoda devamlı olarak gösterilmesi de çocukların dikkatini çekmektedir. Çocukların belli bir ürünü istemeleri açısından son derece önemli olmaktadır.

Markalar özellikle çocuk oyuncak pazarı konusunda ürünlerini çocukların ilgi alanına dahil etmeye çalışırken ebeveynleri de etkileri altına almaya çalışmaktadırlar. Bunun için düzenlenen çeşitli etkinlikler ve kampanyalar pazarda stratejik hamlelerin çoğalmasına da neden olmaktadır.

Pazarlama bağlamında, bu çalışmanın pazarın odak noktasını teşkil eden tüketiciler içerisinde yer alan, önemli bir Pazar payına sahip değerli çocuklarımızın ihtiyaç, istek ve algılarının anlaşılması ve bu doğrultuda pazarlama programlarının geliştirilmesinde yönlendirici olacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akın, S. (2019). Kırdığımız Oyuncaklar, 39. Baskı, Kültür yayınları, İstanbul.
- Aksoy A. B. ve Dere Çiftçi H.,(2014), Erken Çocukluk Döneminde Oyun, Ankara, Pegem Akademi.
- Aksoy, A. B. ve Dere Çiftçi, H. (2015). Oyun Alanı, Materyal ve Oyuncaklar, içinde Okul Öncesi Eğitimde Oyun (Ed. Ayşe Belgin Aksoy). Ankara: Hedef Cs Basın Yayın.
- Altunışık R. Ve İslamoğlu A. H., 2013, Tüketici Davranışları, 133-134-137.
- Arıkan D, Karaca E. (2004). Annelerin Oyuncak Seçimi ile İlgili Bilgi ve Uygulamaları. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1:1-9.
- Bolışık B., Yılmaz H. B., Yavuz B., Tural Büyük E. (2014). ‘Yetişkinlerin Çocuklar İçin Oyuncak Seçimine Yönelik Davranışlarının İncelenmesi’, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 3(4).
- Egemen A., Yılmaz Ö., Akil İ. (2004). ‘Oyun, Oyuncak ve Çocuk’, ADÜ Tıp Fakültesi Dergisi, 5(2): 39- 42.
- Goldstein, J. H. (1994). Toys play and child development. New York: Cambridge University Press.
- <http://www.oyder.org.tr/cocuk-ve-oyuncak>.
- <https://www.izmir.art/tr/artifex-ludens-sanat-ile-oyun-izmir-art-roportaj-sunay-akin-marcus-graf>.
- İkiz S., Atav P., Uyar G., Yakar N., 2018 ‘3-6 Yaş Grubu Çocuğa Sahip Ebeveynlerin Oyuncak Seçme ve Kullanman Stratejileri’, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Karabük Üniversitesi, (4).
- İnal K., 2005, ‘Çocuksu Masumiyetten Plastik Paradoksa Oyunağın Kısa Tarihi’, Kebikeç Dergisi, (19), 253-276.
- Keleş M., Yulaf Y., 2019, ‘4-6 Yaş Arası Çocukların Oyuncak Tercihleri ve Oyun Becerileri Annenin Depresyon Düzeyi ile İlişkilendirilerek İncelenmesi’, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Mynheer, N. (1988). Tin toys. London: Boxtree.
- Niemann, H. (1991). Oyunağın gelişim tarihi, B. Onur (Çev.), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24(1), 35-43.
- Onur B., 1992, ‘Oyuncaklı Dünya’, Verso Yayıncılık A.Ş., Ankara, 11-16 Ankara.
- Sevim C., Gönül E. (2012). ‘Tarihsel Süreç İçerisinde Oyunağın Gelişimi ve Seramik Oyuncaklar’, Sanat & Tasarım Dergisi, s: 23, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sutton-Smith, B., 1986, Toys as culture. New York: Gardner Press.
- Vatandaş S., 2020, ‘Oyun ve Oyuncak: Teknolojik ve Toplumsal Dönüşüm Sürecinde Oyun ve Oyunağın Anlamsal ve İşlevsel Değişimi’, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(28): 913 – 930.
- Yavuzer H., 2012, Çocuk Psikolojisi, Remzi Kitap Evi, 191-196.

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Buket CANAL¹

ÖZET

Küreselleşmeyle birlikte değişen ve gelişen ekonomide işletmeler önemli bir yere sahiptir. Bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunu da aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünyada ve ülkemizde ciddi bir paya sahip olan aile işletmelerinin büyük çoğunluğu da aile üyelerinden meydana gelmektedir. Aile üyeleri tarafından yönetilen aile işletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürmek ve bir sonraki nesillere kalmak amaçları arasında olmuştur. Bu amaçları gerçekleştirmek içinde çeşitli uygulamalara ihtiyaçları olmuştur. Bu uygulamalardan birisi de kurumsallaşmadır. Aile üyelerinden oluşan ve yönetilen aile işletmeleri, daha planlı ve sistematik yönetmek için kurumsallaşma gibi uygulamaları amaçları arasına almaktadır. Aynı zamanda bu amaçları gerçekleştirirken de adaletin ve düzenin olmadığı nepotizm gibi uygulamaları ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Nepotizmin uygulandığı işletmelerde kurumsallaşmama sorunu ortaya çıkmaktadır.

Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma önünde engel oluşturan nepotizm gibi uygulamaları açıklamaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Nepotizm, Kurumsallaşma

Jel Kodları: : L2, M1

A CONCEPTUAL EVALUATION ON THE EFFECT OF NEPOTISM ON INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

Businesses have an important place in the changing and developing economy with globalization. The majority of these businesses are family businesses. The majority of family businesses, which have a significant share in the world and in our country, are also made up of family members. It has been among the purposes of family businesses managed by family members to maintain their existence in the long term and to be passed on to the next generations. In order to achieve these goals, they needed various applications. One of these practices is institutionalization. Family businesses, which consist of family members and are managed, include practices such as institutionalization in order to manage them more planned and systematically. At the same time, while achieving these goals, they need to eliminate practices such as nepotism, where there is no justice and order. The problem of non-institutionalization arises in businesses where nepotism is applied.

From this point of view, the aim of this study is to explain practices such as nepotism, which prevent institutionalization in family businesses.

Keywords: Family Business, Nepotism, Institutionalization

JEL Codes: L2, M1

1 Buket CANAL, Kastamonu Üniversitesi, Doktora Öğrencisi.buket.iskur.gov.tr, Orcid: 0000-0001-7810-3374

GİRİŞ

Dünyanın küresel bir pazar haline gelmesi ve rekabetin kendini her sektörde göstermesiyle birlikte aile işletmeleri, değişen yapıya uyum sağlamada zorluk yaşamaktadır. Değişen ve gelişen dünyada rekabet ortamında aile işletmelerin ayakta kalabilmeleri için yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Bunun yanında çevresel değişimlerle birlikte karmaşıklığın artması, aile işletmelerini kurumsallaşmasını orunlu kılmaktadır. Var olan kurumsal bir yapı, işletmeye ait değerlerin belli bir sisteme dönüşmesine imkân tanımaktadır. Bu durum aile işletmelerinde ayrı bir öneme sahiptir.

Aile işletmeleri, dış çevreye adapte olmak adına bir takım gelişim programları uygulamaktadır. Bu doğrultuda kurumsallaşmanın etkisi oldukça büyüktür. Aynı zamanda aile işletmelerine aile, inanç ve değerler hâkimdir. Hangi inanç ve değerlerin şirketlerde yaşatılacağı, iş süreçlerinin hangilerinin aktarılacağı ve buna göre davranışların geliştirileceği daha önceden planlanmaktadır. Böylece aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci başlayacaktır. Aile işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan kurumsallaşma kavramı ise, her türlü iletişim ve etkileşimde kuralların var olması demektir. Buna paralel olarak işletmelerde işlerin yürütülmesinde süreçlere uygun kuralların konulması ve bu kuralların bütün süreçlerde uygulanarak gelecek nesillere aktarılması gerekmektedir.

Diğer yandan bilgi, birikim ve tecrübelerle bakmadan aile üyelerini farklı konumlara getirmek olarak adlandırılan nepotizm aile işletmelerinde diğer çalışanlar arasında güvensizliğe, işte tatminsizliğe ve çatışmaya neden olmaktadır. Aile işletmelerinde değer ve inançların işe yansımaları, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan kişilere karşı duyulan güven azlığı ve nepotizm gibi uygulamalar şirketler için olumsuz durumlardandır. Bununla birlikte ailenin geçimini sağlamak ve mirasın parçalanmasını önlemek amacıyla kurulan aile işletmelerinde nepotizmin varlığı sıklıkla görülmektedir. Aile üyeleri dışında çalışanlara karşı farklı bakış açısı, aile şirketlerin sürekliliğine engel teşkil etmektedir. Burada önemli husus kurumsallaşmayla birlikte aile şirketi arasında dengeyi doğru kurmak önemlidir.

Bir diğer önemli nokta, aile işletmelerinin sorunlarından olan kurucunun hedeflerini gelecek kuşaklara aktaramamasıdır. İşletmelerin stratejik adımlarını yönetecek yönetici kadrolarını zamanında geliştirememiş olması en önemli engeldir. Değişen ekonomik, kültürel, sosyal koşullar işletmelerin değişime uyum sağlamasını gerekli kılmıştır. Bundan dolayı varlığını devam ettirmek isteyen aile işletmeleri, üretkenliklerini, verimliliklerini ve performanslarını artırmak zorundadır. Bunu sağlamak için de kurumsallaşma önemli bir adımdır. İşletmedeki işlerin yürütülmesini sağlayan değer ve inançları, davranış kalıplarını etkileyen kurumsallaşma burada en önemli araçtır. Aynı zamanda şirket kültürü de şirket içinde yer alan çalışanlardan etkilenmektedir. Bu durum aralarında kan bağı olan aile işletmelerinde daha fazladır.

1. AİLE İŞLETMESİ

Aile işletmeleri dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemli bir yere sahiptir. Ülkelerdeki şirketlerin büyük bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin net bir tanımını yapmak oldukça zordur. Aile işletmesi söylendiğinde akla ilk gelen şey, aileden bir kişinin gücüyle kurulan ve daha sonradan diğer aile fertlerinin de buna katıldığı işletme şekli olduğudur. Literatürde aile işletmelerini farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Aile işletmeleri; aile fertleri tarafından kurulan, ailenin geçimini sağlamak için aile fertlerinin yönetim kademelerinde görev aldığı işletmelerdir (Engin, 2003: 38). Aileden en az iki kişinin çalıştığı ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulan aile işletmeleri, geçimi sağlayan kişi tarafından yönetilmektedir aynı zamanda karar almada aile bireylerinin sözü geçmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 43). Aile işletmeleri, işletme hisselerinin çoğunlukla aile üyelerinde olduğu, yönetsel pozisyonların aile üyeleri tarafından yönetildiği, hizmet ve ürünlerin aile adıyla özdeşleştiği ve toplumda aile isminin şirketle bütünleştiği bir birimdir (Dailey, Reuslin ve Demong, 1977).

“Aile işletmeleri, kârın tek bir ailede olduğu ve aile üyeleri tarafından yönetilen işletmelerdir” (Akıngüç, 2002).

School of Economist’te yapılan araştırma sonucunda aile işletmelerinin üç özelliğinden en az birine sahip olması gerektiği belirtilmiştir (Rouvinez ve Ward, 2005: 1):

- İşletmede aile fertlerinden en az üç veya daha fazla kişinin bulunması,
- Aynı aileden en az iki kuşağın etkili olması,
- Yönetimde söz sahibi olan kişilerin yetkilerini kendilerinden sonra gelenlere devretmede gönüllü olmaları,

Buradan yola çıkarak, aile işletmeleri, işletmede en az iki neslin çalıştığı, işletme kurmadaki amacın aile geçimini sağlayan ve/veya mirasın dağılmasını engelleyen, en büyük aile ferdinin söz sahibi olarak işletmeyi idare eden ve yönetim kademelerini aile fertlerini oluşturan ekonomik, dinamik, sosyal birimlerdir. Hem Türkiye’ de hem dünyada işletmelerin çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) meydana gelmektedir. Aile işletmeleri genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler olmakla beraber her zaman KOBİ niteliğinde değildir. Burada önemli nokta işletmelerinin ülkemizde % 95 ini aile işletmelerinin oluşturduğudur. Fakat nesilden nesle aktarılırken faaliyetine devam eden aile işletmeleri sayısı azalma göstermektedir. Aile işletmelerinin en fazla dördüncü kuşağa aktırıldığı saptanmıştır. Aile işletmelerinin ikinci kuşağa aktarılma oranı % 30 iken, üçüncü kuşağa aktarılma oranı % 12 ye düşmektedir. Dördüncü kuşağa geçme oranı ise % 3 düzeyindedir (Deloitte Global, 2021).

1.1 Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

Aile işletmeleri, Türkiye’de ve dünyada en yaygın şirket tiplerinden biridir. Birçok şirketten farklı özelliklere sahip olmakla birlikte aile işletmeleri ekonominin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bazı araştırmalar Amerika’da 1640 yılında kurulup on ikinci kuşak tarafından yönetilen aile işletmelerinin olduğunu göstermektedir. Türkiye’ de ise 1870 yılında en eski aile işletmeleri kurulmuştur. Bazı aile işletmelerinin ise dördüncü kuşağa ulaştığı görülmektedir. Türkiye’ de en eski aile işletmelerinin daha çok gıda sektöründe olduğu bilinmektedir. En eski aile işletmelerinin Vefa Bozacısı Hacı Sadık Bey, Hacı Bekir Lokumları Hacı Bekir Bey, Çögenler Helva Rasih Efendi olduğu görülmektedir. 1893’te ilk sanayi sektöründeki aile işletmesinin Mehmet Emin Botsalı’nın kurduğu Teksima Tekstil olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin verimli olduğu tarih ise 1920’ li yıllardır. 1923’te Kamil Koç, Tatko, Koç Holding, Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları ve Kent Gıda aile işletmeleri kurulmuştur (Tikici ve Uluyol, 2006: 461).

Aile işletmeleri, küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılayıp bölgesel kalkınmayı destekleyen, ekonomiye katkı sağlayarak büyümesini sağlayan işletmelerdir. Aile işletmelerinin kurulmasındaki temel amaç aile birliğini korumaktır. Bu nedenle aile işletmeleri, ailenin inanç ve değerlerinden etkilenmektedir. Bundan dolayı işletmede alınan kararlar ve planlar ailenin yapısına uygun belirlenmelidir. Aile işletmelerinin temelde kurulma amaçları şunlardır (Ateş, 2003: 4-5):

- Ailenin geçimini sağlayarak kendine ait işin patronu olmak,
- Ekonomik, sosyal ve kültürel çevrede benimsenmek, söz sahibi olmak,
- Mal varlığını korumak ve miras bırakmak
- Aile bireylerine iş fırsatları yaratmak,
- Gelecekte ailenin ismini yaşatmak,
- Aile işletmelerinde diğer işletmelerdeki gibi işletmecilik kurallarını uygulamak daha zordur. Çünkü aile işletmelerinde aile ve işletme iç içe geçmiştir. Aile işletmelerinde alınan kurallar ve ilkeler daha çok aile ilişkilerine göre şekil alır. Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre bazı ayırt edici özellikleri mevcuttur Bu özellikler şunlardır (Sebilcioğlu vd., 2010: 21):
- Yönetimde en tepede bulunan kurucu ve müdür aynı kişidir. En üst kademede yer alan ve işletmeyi yöneten kişi genellikle aynı kişiden oluşur.
- Aile üyeleri yönetim kademelerinin önemli pozisyonlarında bulunur. İşletmenin idari, mali ve muhasebe bölümleri aile üyeleri tarafından yönetilir.
- Çoğunlukla işletmenin çalışanlarını aile üyeleri oluşturmaktadır. İşe alımlarda dışardan almak yerine aile içinden istihdam sağlanmaktadır.
- Aile işletmesinin adı ve itibarı, ailenin adı ve itibarıyla özdeşleşir. Toplumda aile itibarının durumu işletmeyi etkiler ve işletmeyle paralel büyüme gösterir.

- Aile ilişkileri, maaş, terfi, görev ve performanslarında etkilidir. Bu konularda öncelik olarak aile üyelerine yer verilir.
- Aile değerleri ve kültürü, işletmenin kültürüne benzer ve zamanla ötüşür. Aile üyelerinden oluşan şirket yapısı da aile kültürüyle gelişme gösterir.
- Aile şirketlerinde haleflik anlayışı hâkimdir. Aile üyesinden biri şirketin kuruculuğu görevini üstlenerek nesillere aktarmayı amaçlar.

1.2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin birçok önemli avantaj ve dezavantajları vardır.

Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmelerinin aile fertlerinden oluşmasına bağlı olarak bazı güçlü yönleri bulunmaktadır. Bu güçlü yönler, iş bilgisi, adaptasyon ve uyum, çalışan bağlılığı ve aidiyet, mali yapı ve uzun vadeli düşünme, esneklik ve hızlı eylem becerisi, unvan, sosyal hassasiyet ve çevre duyarlılığı ve aile kültürüdür.

İş Bilgisi, Adaptasyon ve Uyum: Aile işletmelerinde genellikle tecrübe esastır ve kuşaklara bu tecrübeler aktarılır. Aile işletmeleri, kurucu liderin tecrübe, bilgi ve birikimlerinin olduğu iş kolunda kurulur ve uzmanlaşır. Ailenin diğer fertleri de aynı alanda iş yaşamına başlar. Aile fertleri çekirdekten yetiştiği için bilgi ve birikimler kuşaktan kuşağa aktarılır. Birbirini tanıyan kişiler işi daha çabuk öğrenir ve işe daha kolay adapte olur. Aynı kültürden gelen kişiler işe uyum sağlamaları daha yüksektir. Bundan dolayı da başarıda avantaj sağlanır.

Çalışan Bağlılığı ve Aidiyet: Aile işletmelerinde çalışanlar çoğunlukla kan bağı ile birbirlerine bağlıdır. Çalışma hayatında motivasyonun en büyük etkeni güven unsurudur. Aile işletmelerinde güven duygusu oldukça yüksektir. Güven duygusu, başarıyı olumlu yönde etkiler ve dayanışmayı artırarak bağlılığı ve aidiyeti yükseltir. Aynı zamanda aile işletmelerinde diğer çalışanlar arasında da yakın ilişkiler güven duygusunu olumlu yönde etkilemektedir. Bundan dolayı işletmede çalışanlar devamlılık için çaba gösterirler. İşletmede işverenin çalışanlara karşı gösterdiği olumlu hal ve hareketler de çalışanlar için olumlu davranışlar sergilemesini sağlar (Akingüç, 2002: 20).

Mali Yapı ve Uzun Vadeli Düşünme: Aile işletmelerinin sermayesi öz kaynaklardan oluşmaktadır. Genellikle işletmenin finansmanı aile içinden temin edilir. Bundan dolayı aile işletmeleri sermaye baskısı altında değildir. İşlerin aksamadan yürümesi için işle sermaye bağının kuvvetli olması gereklidir. Aile işletmeleri, işletmelerini uzun vadede geleceğe taşımayı hedeflediği için kısa vadeli kâr elde etme baskısından uzak dururlar. Bundan dolayı aile işletmeleri diğer işletmelere göre sermaye biriktirmeleri ve tasarruf etmeleri daha kolaydır. Aile işletmeleri, uzun vadede gelecek nesilleri düşündüklerinden kısa vadeli dalgalanmalardan etkilenmemektedir

Esneklik ve Hızlı Eylem Becerisi: Aile işletmelerinde bürokrasinin daha az olması ve üst yönetime ulaşabilmenin daha hızlı olması karar alma sürecini hızlandırmaktadır. İşletmenin esnek yapısı, müşteri taleplerine hızlı cevap vermek ve isteklerine etkili çözümler üretmekle yakından ilgilidir. Zaman kavramını düşünmeden ve iş odaklı çalışan aile işletmeleri, sorunun çözümü ve talebin karşılanması aile itibarıyla paraleldir. Bundan dolayı sorunu mutlaka çözmek esastır. Bu durum işletmenin sosyal çevrede saygınlık kazanmasına ve sürekliliğin sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede aile işletmeleri itibarlarını korumaya devam etmektedir (Özgür, 2003: 82).

Unvan, Sosyal Hassasiyet ve Çevre Duyarlılığı: Aile işletmelerinin sahip oldukları unvan, iş çevresinde ve sosyal çerçevede avantaj sağlamaktadır. Aile unvanının malzeme temininde, hammadde tedarikinde, satış, pazarlama kolaylığında, bürokratik ve resmi işlerde aileye katkısı olmaktadır. İşletmeyle ailenin beraber anılması sebebiyle aile işletmeleri, itibarını korumak için işlerinde daha titiz davranır. Sosyal çevreye karşı da daha hassas yaklaşırlar (Cosier and Harver, 1998: 75).

Aile Kültürü: Aile kültürü, işletmede uygulanacak kuralları ve değerleri belirler. Aile işletmelerinde hangi tarz liderliğin hâkim olacağı aile kültürüne bağlıdır. Etkin bir planlama yapılırsa yöneticilik sırasının kime geleceği önceden belirlenmektedir. İşletmenin değerlerini, tutumlarını ve standartlarını belirleyen aile kültürü, çalışanlar için ortak bir amaç oluşturmaktadır. Aile bağlarındaki güç, yönetim kadrosuna bağlılıkta kendini göstermektedir. Ailenin yetenekli kişileri, başka işlerde çalışmak yerine kendi işlerinde çalışmayı tercih etmektedir. Aile kültürünün yoğun yaşandığı ve bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde sahiplenme duygusu öne çıkmaktadır. Bürokrasinin hızlı işlemesi ve çatışmanın az olması aile işletmeleri açısından avantaj sağlamaktadır (Alayoğlu, 2003; 24-25).

Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin sahip olduğu güçlü yönleri kadar zayıf yönleri de bulunmaktadır. İşletmelerin çoğunda formel yöntemlerin ve yazılı kuralların olmaması, aile bireylerin hangi işten sorumlu olacağı net bir biçimde belli olmamasına sebep olmaktadır. İş ve sorumlulukların tanımı yapıldığında bu belirsizliğin önüne geçilebilmektedir. Diğer yandan aile içinde yaşanan sorunların iş hayatına taşınması da işletme açısından olumsuz durum yaratmaktadır.

Aile işletmelerinin zayıf yönleri, nepotizm (akrabaların ayrıcalığı), aile fertleri arasında rekabet, merkezîyetçi yönetim, tutuculuk, rol çatışması ve devretme sorunu şeklinde sıralanmaktadır.

Nepotizm: Nepotizm, kişinin eğitim düzeyinin, yeteneklerinin ve başarılarının göz önünde bulundurulmayıp akraba ilişkilerine dayanarak işletmede kişiye yer verilmesidir. Aile üyeleri, sadece aileden olmalarından dolayı işe alınır ve atanırlar. Yetenek, bilgi ve birikimleri esas alınmadan aile içinde önemli yerlere atanmaları diğer çalışanlar için rahatsız edici bir olaydır. Bu durum zamanla diğer çalışanların başka iş aramalarına neden olmaktadır. Nepotizm, yalnızca işe alımda değil ücretlendirmede ve adalet gibi konularda da ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin bir sebebi olarak, aile işletmelerinde aileden

olmayan bireylere yeterince güven duyulmaması gösterilmektedir. Aile işletmelerinde nepotizmi en aza indirmek için kurumsallaşmayı benimseyen yaklaşımların ortaya koyulması gerekmektedir (Özler v.d., 2006: 273).

Aile Fertleri Arasında Rekabet: Aile işletmesinin kurucusunun ölmesi ya da emekli olması sonucunda başa geçecek kişinin belirlenmesinde bir takım sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorun işletmenin dağılmasına kadar gidebilmektedir. Bireylerin bakış açıları, yaşam tarzları, eğitim düzeyleri ve beklentileri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar bazen çatışmaya yol açabilmektedir. Böyle durumlarda işletmedeki uyum ortadan kalkmaktadır ve işletme zarar görmektedir. Aile üyeleri arasındaki rekabet ve yarış hali, ücret ve iş yükü adaletsizliğine, stratejik planlamada görüş farklılıklarına ve çatışmaya sebebiyet vermektedir (Bilgin, 2007: 14).

Aile Fertleri Kariyer Planlaması ve Devir: Aile işletmelerinin ikinci kuşağa aktarılmasında bireylerin yönetime hazır hale getirilmemesi ve görev dağılımındaki dengesizlikler bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Profesyonel yöneticiler sayesinde kişiler kariyer planlamasına uyararak yönetime hazırlanmaktadır. Aile içi yönetimde liyakate bakmaksızın uygun olmayan aile çalışanına yönetimin bırakılması beraberinde sorunlar oluşturmaktadır ve bu durum işletmelerin sürdürülebilirliği açısından sorun teşkil etmektedir. Bundan dolayı işletme sadece kuşaktan kuşağa aktarılan bir araç olarak değerlendirilir.

Alışkanlıklar ve Değişime Direnç: Aile işletmelerinde duygusal yapı ağırlıktadır. Aile işletmeleri için mevcut yapıyı, iş şekillerini, tutum ve davranışlarını değiştirerek yeni alışkanlıklar kazanmak oldukça zordur. Aile bireylerinde değişime karşı olan direnç fazladır. Aile işletmelerinde değişimin anlık olmayıp bir süreç olduğunu kabul etmek zor olduğundan kurumsallaşma çabaları da yetersiz kalmaktadır.

Profesyonel Yönetime Bakış: Aile işletmelerinde yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak görülmemesi, işletme yönetiminden çok işe önem verilmesi ve çalışanlara karşı ön yargılı olunması gibi çeşitli bakış açıları vardır. İşletme kararlarının herhangi bir fizibiliteye dayanmadan kişinin duygu ve düşüncelerine göre alınması, işletmenin bir sistem halinde işletme fonksiyonlarına göre yönetilememesi profesyonellikten uzak davranışlara neden olmaktadır. Kariyer planlaması eksikliğiyle kalifiye personel çalıştırmak zorlaşmaktadır. Bunun sonucunda aile içinden vasıfsız kişiler yönetimde söz sahibi olmaya başlamaktadır. Bu gibi nedenlerin sonucu olarak uzun vadeli planlar gözden kaçırılmakta ve işletme hedefinden uzaklaşmaktadır (Karpuzoğlu, 1999: 28).

Ücret Politikası ve Motivasyon: Ücret, emeğin işgücü karşılığında ödenen paradır. Aile kavramında çocukların geçimi konusunda verilen para ile işletmede harcanan emeğin karşılığı olan para arasında dengesizlikler meydana gelebilmektedir. Liyakate göre planlanmayan, organizasyon yapısıyla

tutarlılık göstermeyen ücret politikası, çalışanlarla aile üyeleri arasında memnuniyetsizlik çıkarmakta ve motivasyonu düşürmektedir.

Aile işletmelerinin zayıf yönleri arasında en çok öneme sahip olanlardan birisi nepotizmdir. Bunun sebepleri arasında aile işletmelerinde yönetimin ve çalışanların büyük çoğunluğunun aile üyelerinden oluşması gösterilebilir. Aynı zamanda günümüz ve geçmiş örneklerine bakıldığında, işletmelerinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bundan dolayı aile işletmelerinde çalışanlarının aile bireylerinden oluşması da kural ve ilkelere uyulmasını zorlaştırmaktadır. Bu durumda karşımıza nepotizm çıkmaktadır.

2. NEPOTİZM

Latince kökenli olan nepotizm kavramının temeli “Nepot”tur ve yeğen karşılığına gelmektedir. Nepotizm, kişinin bilgisine, yeteneğine, tecrübesine ve eğitim düzeyine bakılmadan yalnızca akrabalık ilişkisine bağlı olarak kişinin işe alınması ya da işte yükselmesi anlamına gelmektedir. Nepotizmin halk arasında anlamı kayırmacılıktır. Fakat nepotizmin kayırmacılıktan farkı kan bağıının olmasıdır. Nepotizm diğer adıyla akraba kayırmacılığı, aile ilişkileri kuvvetli ve geleneklerine bağlı olan az gelişmiş toplumlarda sıklıkla görülmektedir (Avcı ve Kutlu, 2010: 96).

Nepotizm aile işletmeleri için yönetim sorunlarından biridir. Genelde aile işletmeleri, aile üyelerinin üst mevkilere gelmesini ve burada kalmasını istemektedir. Bu durum aile işletmelerinin çoğunda görülmektedir.

Nepotizm, aile işletmelerin çoğunda ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi ise, aile yönetiminin ve iktidarının sürdürülmesidir. Ancak diğer yandan kurumsallaşmanın ve demokratik ortamın oluşmasını engelleyen bir durumdur. Nepotizm, aile işletmelerinde kurumsal kimliğin ve kendine ait örgüt kültür yapısının oluşmasında en büyük sorundur.

3. NEPOTİZM VE AİLE İŞLETMELERİ İLİŞKİSİ

Modern toplumlar, günümüzde aile ve iş hayatını birbirinden ayrı tutmaya çalışmaktadır. Ancak aile işletmelerinde bu durum çok kolay değildir. Bunun nedeni de aile işletmelerinde yönetimin ve işlerin iç içe olmasıdır. Aile işletmelerinde aile üyelerinin korunması temel amaç olduğundan objektif veri sistemleri ve değerlendirme birimleri yoktur. Aile işletmelerinde nepotizm çoğunlukla yönetim pozisyonlarında profesyonellerin başa getirilmesi aşamasında görülmektedir (Savaş, 2015: 16).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin korunması temel amaç iken, işletmenin temel amacı kâr ve verimliliği artırmaktır. Ancak piyasaların rekabet koşullarında çalışanların davranışları beraberinde başarısızlıkları da getirmektedir. Aile üyelerin “biz” ve “onlar” ayrımını çalışanlarına yansıtması olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Akraba kayırmanın yanında kardeş rekabetinin de yaşanması sıklıkla yaşanan durumlardan biridir. Kardeşler arasında aile gücünü ele geçirme arzusu aile kavgalarına sebep olabilmektedir. Bundan dolayı şirketin yönetiminde ve eşitlik bekleyen diğer çalışanlar arasında

aksaklıklar meydana getirmektedir. Bunun sonucunda şirkete karşı aidiyet duygusunun azalması, sorumlulukların yerine getirilmesinde eksikliklerin olması ve şirketin önemli yöneticilerin kaybedilmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Yücel, 2012: 247).

4. NEPOTİZMİN AİLE İŞLETMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Nepotizmden aile işletmelerinde çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Aynı şekilde işletmelerin başarısına etkisi hem negatif hem pozitif yönde olabilmektedir.

Nepotizmin Aile İşletmesine Olumlu Etkileri

Aile bireylerinden oluşan aile işletmelerinde çalışanlar başka işte çalışamayacakları için iş değiştirmeleri oldukça zor bir durumdur. Bu durum işletme açısından personel devir hızını düşürmektedir. Yine işletmeler için güven unsuru da oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde birbirine olan güven daha fazladır. Bu durum, aile işletmelerinin insan kaynaklarında güven temini açısından kolaylık sağlamaktadır (Özalkan ve İlhami, 2016: 22).

Nepotizmin doğru kullanımı, işletmeler ve çalışanlar açısından olumlu etkiler ortaya koymaktadır. Çalışanlar açısından aile işletmelerinde bağlılığı artırarak kişilerin istekli çalışmalarını sağlamaktadır. Bu sayede işletmelerin büyümeleri daha kolay ve hızlı olmaktadır. Böylece işletmenin kâr düzeyi ve çalışanların örgüt bağlılığı artmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 47 ve Büte, 2011: 176).

Finansal yönden bakıldığında, ortaya çıkabilecek krizi kontrol altına almak nispeten daha kolaydır. Çünkü aile işletmelerinde, nepotizm uygulaması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlar baştan beri şirketi bildiklerinden krizden olumsuz etkilenmemek için deneyim sahibidir. İşletmenin üretim, satış ve hammadde gibi alanlarda nasıl kâr edeceği ve ilerleyeceği konusunda bilgili oldukları için finansal yönden avantaj sağlayacaktır (Altındağ, 2011: 6 ve Ateş, 2005: 13).

Yönetim açısından değerlendirildiğinde ise, çalışanların ve üst yönetim kademedeki yöneticilerin her zaman başka şirketlere gitme olasılığı vardır. İşleyişte aksaklığa neden olabilecek bu tür durumlarda giden çalışan yerine aile üyelerinden deneyimli birini getirmek her zaman daha kolay olacaktır. İşe alışma ve güven süresi en aza inecektir (Gümüştekin vd., 2007: 275).

Nepotizmin Aile İşletmesine Olumsuz Etkileri

Aile ilişkilerinin kuvvetli olduğu aile işletmelerinde ilişkilerin işe yansıtılması nepotizm gibi birçok olumsuz durumu beraberinde getirmektedir. İş bölümünde tarafsız davranılmayıp işe duygusal yaklaşılmaktadır. Aile şirketinin sahibinin ölmesi durumunda başa kimin geçeceği konusunda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da aile içi rekabete ve çatışmaya dönebilmektedir. Kurumsallaşma evresini tamamlamayan aile işletmeleri, kriz ve beklenmedik olaylarda nasıl davranacaklarını bilmemektedir (Özalkan, 2016: 254). Aynı zamanda nepotizmin uygulandığı aile işletmelerinin üyeleri dışında da güven sorunu yaşanabilmektedir. Bundan dolayı çalışanlar işletmeye

karşı olumsuz davranışlar sergilemektedir. Bunun sonucu olarak ta iş stresi ve güvensizlik artmaktadır. Yine nepotizmin hâkim olduğu aile işletmelerde profesyonel kadro oluşumu engellenmektedir (Özalkan 2016, 270).

Çalışanları bilgi ve yeteneklere göre değil kan bağına göre belli bir statüye getirmek profesyonel yönetim için oldukça güç bir durumdur. Çalışanlar arasında biz ve onlar ayrımı yapılmaktadır. Aileden olmayan yöneticiler karar almada etkili olmayıp alınan kararı uygulamada etkilidir. Bundan dolayı etkili örgütsel bağ oluşmadığı için işletme fonksiyonları zayıflamakta ve kurumsallaşma gerçekleşmemektedir.

5. NEPOTİZME KARŞI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Nepotizmi önlemek için öncelikle aile anayasası oluşturmak gereklidir. Aile anayasasına göre terfiler, ücret artışları ve atamalar gerçekleştirilmelidir. Aile üyelerine nepotizm konusunda gerekli bilgilendirme yapılmalıdır. Aile işletmeleri kurumsallaşarak adama göre iş prensibi yerine işe göre adam prensibi esas alınmalıdır (Dökümbilek, 2010: 49).

Nepotizmin çözümü için işletme sahipliğinin ve yönetimin ayrılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu sayede aile üyeleri işletme prensiplerine uyararak sahiplik ve yönetim anlayışının ayrı olduğunu fark edeceklerdir. Buradan yola çıkarak nepotizmin çözümüne yönelik (Akt. Güney, 2008:241) bazı noktaları makalesinde belirtmiştir. Bunlar:

- Aile işletmelerinde çalışan aile üyelerinin görev ve sorumlulukları resmiyete dökülmelidir.
- Çalışanlar, aile üyeleri bile olsa işin gerektirdiği beceri ve bilgiye göre istihdam edilmelidir.
- Yetenekli olan aile üyelerinden emin olarak işletmede verimli ve etkili olabilecekleri pozisyonda çalıştırılmalıdır.
- Aile üyelerinin çocukları aile işletmelerinde çalışmak istemediklerinde ısrarcı olmamak gerekir. Zorla ve istemeyerek çalışan çocuklar mutsuz ve verimsiz çalışmaktadır.
- Aile üyeleri, farklı yerlerde çalışmak istediklerinde rahat ve özgür bırakılmalıdır.

İşletmelerin yeni nesle devrindeki doğru kişinin seçilme aşamaları aşağıda (Ören 2007: 84) belirtilmiştir:

- Seçilecek kişide olması gereken özellikler açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmeli,
- Belirlenen kişi için gerekli eğitimler sağlanmalı,
- Geçiş süresinde profesyonel birinden yardım alınmalı,
- Devir işlemleri planlanarak yapılmalı ve plana uyulmalı,
- Görevi devreden liderin sorunsuz bir şekilde devretmesi için uygun ortam oluşturulmalı.

6. KURUMSALLAŞMA

Literatürde birçok kurumsallaşma tanımlarına yer verilmektedir. En basit tanıma göre kurumsallaşma, değerlerin, yapıların ve yeni normların var olan değerler, yapılar ve normlarla

birleşmesidir. Karpuzoğluna (2004), göre kurumsallaşma, örgütlerin bireylerden bağımsız kurallara, prosedürlere ve standartlara sahip olması, kendine ait yönetim becerilerini ve iletişimini kültür haline çevirmesi, gelişmelere uygun olarak sitemini kurması ve değişen çevre şartlarını takip eden yapı oluşturmasını sağlayan süreçtir. Bu doğrultuda kurumsallaşma, belirli bir çevrede etkin olan örgütlerin işleyiş ve yapıları ile çevrenin özellikleriyle paralellik göstermeyi amaçlamaktadır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan kurumsallaşma, örgütün yeniliklere açık olmasını sağlamaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin hedef ve amaçlarına uygun olarak örgüt sistemi kurmayı, görev ve sorumlulukları tanımlamayı ve yetkileri dağıtmayı zorunlu kılmaktadır (Aşan, 2010: 16).

6.1. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri

Kurumsallaşma, kişilere bağlı kalmadan modele dayanan bir sistemi gerektirmektedir. Kurumsallaşmanın işletmelerde bulunması gereken bazı göstergeleri vardır. Bu göstergeler şunlardır: işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

- *İşletme Anayasası:* Kurumsallaşmanın alanı fark etmeksizin her türlü iletişim ve etkileşim belli kurallar çerçevesinde olmalıdır. Kurumların süreçlerine uygun kurallarının olması ve bu kurallarının yazılı olması gerekmektedir. Yazıya dayanan bu kurallar işletmelerin anayasasını oluşturmaktadır (Bilgin, 2007:2).
- *Profesyonelleşme:* İşletme içindeki konuların uzman kişiler tarafından yapılması ve yetki, görev, sorumlulukların belli bir uzmanlığa dayanması esasına dayanmaktadır. Profesyonel iş görenler görevinde uzman olarak değerlendirilmeli ve iş bölümüyle çalışanların görev ve sorumlulukları belirtilmelidir. Bu durum işletmenin işleyişi bakımında kurumsallaşmada önemli bir adım olarak görülmektedir (Koç, 2009: 500).
- *Etkin Bir Örgüt Yapısı:* Kurumsallaşmanın önemli göstergesinin ekip ve sistem olduğu söylenmektedir. Etkin bir örgüt yapısında ilke ve sistemlerin belirli olması, işin kim tarafından nasıl ve nerde yapılacağına açık şekilde belirtilmesi oldukça önemlidir. Kurumsallaşmış işletmeler, değer yargılarından, prensip ve sistemlerinden ödün vermemektedir (Akat ve Atılğan,1992: 35).
- *Yetki Devri ve Yetkilendirme:* Yetki, amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücü ve başkalarını harekete geçirerek karar vermedir. Tüm iş görenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının dikey ve yatay bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması gerekir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın bir gereği olarak görev ve yetkiler, uzman kişilere yetki vererek yaptırılmaktadır. Aile bireylerine uzmanlık ve eğitimlerine göre belirlenen görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetkilendirme yapılmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2007:100).

- *Yönetim Anlayışı*: Kurumsallaşmayı sağlayan aile işletmelerinde demokratik, katılımcı ve esnek bir yapının varlığından söz edilmektedir. Kurumsallaşan işletmelerin genel ortak özelliklerinden biri, yöneticilerin çalışanlarını sorunlar üzerinde düşüncelerini sağlayan kişiler olmasıdır. Bu yaklaşım zamanla diğer çalışanlara geçerek insan kaynaklarına önem veren bir ortam sağlamaktadır. Böylelikle tüm çalışanların işletme süreçlerine dahil edilerek işletme içinde demokratik ve katılımcı hava yaratılmaktadır (Özler vd., 2007: 448).
- *Karar Alma Şekli*: İşletmelerin işleyişine ilişkin alternatifler arasından doğru olan en hızlı şekilde karar alma şeklidir. Kurumsallaşmanın uygulanmadığı işletmelerde, otokratik anlayış ve plansız süreç vardır (Koç, 2009: 501).
- *Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması*: Kurumsallaşan işletmeler, sürekli iletişim ve çok yönlü sistemi öngörmektedir. Böylelikle kararlar gecikmeden, hızlı bir şekilde alınmaktadır. Etkin bir iletişim sisteminin varlığı, aile üyelerinin de profesyonel çalışanlarının da etkileşimlerini artırmaktadır (Yasa, 2006:1).

6.2. Kurumsallaşma Sürecinin Unsurları

Kurumsallaşma etkin bir sürece sahiptir. İşletmelerde kurumsallaşmanın olabilmesi için görev ve iş tanımlarının yapılması, iş bölümlerinin, terfi şartlarının açıkça belirlenmesi ve ücretlerin tarafsız, eksiksiz, süresi içinde yapılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci sadece yöneticinin profesyonel kişilere bırakılması olmayıp aile bireylerinin de uyması gereken süreçtir.

Kurumsallaşma sürecinin bazı unsurları vardır. Bunlar, kanunen tanınma, kurumsal kimliğin kazanılması, var olmanın sürekli olması, bireysel ve örgütsel amaçlara uyum şeklindedir (Tosun, 2013: 19-20).

Kanunen Tanınma: İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için yazılı kurallara ve yazılı olmayan örf, adet gibi kurallara uymak durumundadır. İşletmeler sadece kurumsallaşma süresince değil bütün hayatları boyunca kanundaki değişiklikleri takip ederek uymak zorundadır. İşletmelerin kurumsal düzeyde kanunen tanınması, yasal zorunluluklarını yerine getirerek yasalara uygun davranması gerekmektedir. Uymadıkları takdirde ciddi yasal yaptırımlara maruz kalmaktadırlar (Dönmez, 2009: 46).

Aile işletmeleri, kurumsallaşmak istiyorlarsa hem yasal hem de sosyal hayatta üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmek ve aynı zamanda kanunen tanınmada da işletmelerin iş hayatı süresince hukuki koşullara uyarak ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır (Selznick, 1996: 272).

Kurumsal Kimlik Kazanma: Kurumsal kimlik, işletmeye özgü davranışları ve kişiliği temsil etme şekilleriyle ilgili her şeydir. İşletme yönetimi, şubeleri, çalışanları, yöneticileri, araç gereçleri, misyonu, vizyonu, internet sitesi gibi her şey işletmenin kurumsal kimliğiyle ilgilidir. Kısacası, kurumsal kimlik, işletmeyle ilgili akla gelen her şeydir.

Kurumsal kimliklerine işletmeler en etkili şekilde kurumsallaşmayla birlikte sahip olacaktır. Kurumsallaşma kademeleri ne kadar verimli ve etkili yapılırsa kurumsal kimlikte kadar verimli ve etkili hizmet sunacaktır (Dönmez, 2009: 47).

Varlığın Sürekliliği: İşletmelerin temel amaçları arasında kâr sağlayarak varlıklarının devam ettirmek vardır. Süreklilik, işletmelerin hayatı açısından önem arz eden bir kavramdır. İşletmeler durağan yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişikliklere hızla uyan dinamik yapıya sahip olduklarında varlıklarını kurumsallaşmayla beraber sürekli hale dönüştürürler. Varlığını sürekli hale getiren işletmeler, kişisel ve kurumsal hedefleri uyum içinde gerçekleştirerek ekonomik, sosyal ve kültürel yapı içinde yerini korumaktadır. İşletme çalışanları da işletmenin sürekliliğine odaklanarak varlığı tehlikeye sokan unsurları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir (Kıran, 2007: 49).

Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu: Bilindiği üzere işletmeler bir örgütlenme şeklidir. İşletmeleri aynı amaç için bir araya gelen kişiler oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışanların amacı gelir elde etmek iken, işletmelerin amacı kâr sağlayarak varlıklarını devam ettirmektedir. İşletmeler iktisadi kuruluşlar olduğundan hedefleri mal ve hizmet üreterek sürekliliği sağlamaktır. Kurumsallaşma sayesinde işletmeler örgütlenme bilinci oluştururlar. Örgütlenme bilinci sayesinde verimlilik ve devamlılığı sağlayan çalışan istihdam etmek zorunlu hale gelmektedir. Şayet örgütlenme bilincine uygun olarak çalışanlar arasında ortak hedefler yoksa işletme etkin ve verimli olamayacaktır. Bu sebeplerden dolayı personellerin ihtiyaçları giderilerek bireysel ve örgütsel amaçların uyumu gerçekleştirilmelidir (Kıran, 2007: 50).

7. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

İşletmelerde kurumsallaşma, işletmenin kriterleri ve örgüt yapısı çerçevesinde devamlılığı sağlamayı amaçlamaktadır. Kurumsallaşma aşamasında aile işletmelerinde dâhil olan kesim aile üyeleri, üst yönetim ve yönetim kurulu şeklindedir (Neubauer ve Lank, 1988: 99).

Aile şirketleri üyelerince 1999 yılında yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan değerlere göre kurumsallaşmanın önemi aile işletmelerinde şu şekildedir:

- Örgüt bilincinin aile üyeleri arasında oluşmasını ve sürekliliğin bu şekilde olmasına katkı sağlar,
- Finansal yapıdan sistem oluşturur,
- İşletmeye şeffaflık kazandırır,
- Standartlaşma sayesinde süreden kazanç sağlar.

Aile işletmelerinin başarılı olmasındaki en büyük etken, işletme ve aile kavramlarını ayrı değerlendirmeleridir. Kurumsallaşan aile işletmeleri, aile üyeleri ve çalışan personelleriyle düzenli toplantılar yapar ve gelecekteki ve şimdiki durum için karşılıklı fikir alışverişinde bulunurlar. İşletmelerin devamlılığını sağlaması ve ayakta kalabilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Aile işletmeleri şayet kurumsallaşmamışsa kurucusu yönetici pozisyonunda da görev yapmaktadır. Bu durum aile işletmesinin denetlenmesinde sorun oluşturmaktadır (Kartal, 2008).

Aile işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için dünya ekonomisinde bazı önemli adımlar atmak zorundadır. Aile işletmelerin sorunlarından biri kültürün kurumsallaşmaya etkisiyle varlıkları sürdürememeleridir. Kurumsallaşma, işletmelerin kişilere bağlı olmadan varlıklarını sürdürmelerini amaçlamaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin sistemli hale gelmesidir. Aile işletmelerinin zayıf olduğu konulardan biri yeteneklerin ve tecrübelerin dikkate alınmadan kişileri işe almak ve kademe yükseltmektir. Kültüründe etkisiyle de aile üyelerine özel konumlar oluşturulmaktadır. Fakat günümüzde küreselleşme, teknoloji, rekabet ve bilgi ile gelen hızlı değişim aile işletmelerini değişime zorlamaktadır. Bu değişim bilgi ve becerilere sahip güçlü yöneticileri gerektirmektedir. Bunun sağlanmadığı durumda aile işletmeleri ayakta kalamamaktadır. Günümüzde kurumsallaşma, kuşaklar bakımından aşiret- aile düzeninden bağımsız- demokratik düzene geçişi öngörmektedir (Kıracı ve Alkara, 2009: 174).

Aile işletmelerinin kurumsallaşamamasının başlıca nedenleri olarak finansal yapı, kültürün etkisi, yasal uygulamalar, rekabet koşulları ve ailelerin geleneksel bağlılıkları gösterilmektedir. Ekonomi tarihinin vazgeçilmez gücü olan aile işletmeleri, önem ve etkinliklerini günümüzde de artarak sürdürmektedir. Aile işletmeleri tüm dünyada sıklıkla karşılaşılan işletmeler olup; Avrupa Birliği raporlarına göre (2021), ekonomisi endüstriye dayalı ülkelerde anonim şirketlerin yaklaşık % 7,5'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Yine Fortune 500 şirketlerinin en başarılı ve en büyük şirketlerin % 40'ını aile şirketi oluşturmaktadır ve aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sını ve İtalya'daki en büyük 100 şirketin 43'ünü aile şirketleri oluşturmaktadır. Yine İngiltere'nin en büyük 8.000 şirketinin % 76'sı aile şirkettir. Global ekonomide dünyanın ikinci büyük ekonomisi görülen Avrupa Birliği'nde (AB) 17 milyondan fazla aile şirketi bulunmaktadır ve 100 milyondan fazla istihdam gerçekleştirilmektedir. Ayrıca dünyada en zengin ilk 10 kişinin 7 si aile üyeleri şirkettir. Bunların yanı sıra belirtilmesi gereken başka bir husus ta, çok fazla ekonomik güce sahip bu kadar aile şirketlerinin % 30 undan azı üçüncü kuşağa aktarılırken, % 15 inden azı da üçüncü kuşak tarafından yönetilmesidir (Family Business EU Report, 2021).

Aile işletmeleri genellikle duygusal yönü ağır basan dinamiklerden oluşmaktadır. Adı geçen dinamikler birinci dereceye dayalı ebeveyn ilişkileri ve bağı güçlü olan ikinci derece akrabalık ilişkilerini içermektedir. İşletme dinamikleri, rasyonelleşmeye dayalı faktörleri kapsamaktadır. Bunlar etkinlik, verimlilik, etkililik, kârlılık ve üretkenliktir. Sorunlar aile işletmelerinde işletme ve ailenin dinamiklerinin karşılaştığı durumda oluşmaktadır (Kobal ve Yıldırım, 2016:102).

8. AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRME

Günümüzde modern toplumların özelliklerinden birisi, aile yaşamın iş yaşamından ayrı olmasına verilen önemdir. Ancak aile işletmeleriyle birlikte bu ayrım belirsizleşmektedir. Aile

işletmelerinde aile, iş, girişimcilik, gelenek, bürokrasi kavramları iç içe geçmiş şekildedir. Aile işletmeleri kendine özgü değer, gelenek ve törelerle ilişkili olan güçlü yapılar olduğu için bürokrasiden ve biçimsellikten oldukça uzak yapılardır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 440).

Bu makalede aile işletmelerinden kavramsal olarak yönetimin ve mülkiyetin bir aile içinde yoğunlaşması ve işletme çalışanlarının örgütte aile temelli ilişkiyi korumaya ve başarmaya yönelik çaba içinde olması anlaşılmaktadır (Pooley,2005). Aile işletmelerinde yönetim ve mülkiyet birlikteliği, sahiplerin kişisel değer, ahlak ve inançların yönetim faaliyetleri ve kararları üzerinde oldukça etkili olmalarına sebep olmaktadır. Aile işletmelerinin üyeleri kan bağı ya da evlilik sonucunda ortaya çıkan akrabalık ilişkilerinden oluşmaktadır. Bununla beraber çoğunlukla işletmelerinin yöneticilerinin ve sahiplerinin aynı kişiler olması işletmelerde alınan kararların kurumsal yapıdan ziyade duygu ağırlıklı olmasına neden olmaktadır. Çünkü aile işletmelerinin yönetici/ sahiplerin davranışları, istekleri ve kararları kurumsal yapılar tarafından daha az sınırlandırılmaktadır (Spence vd., 2000).

İç dayanışması oldukça kuvvetli olan aile işletmelerinde alınan bireysel kararlar bazen kişiden daha çok aileyi etkilemektedir. Kuvvetli iç dayanışma ve emek gücünün varlığı ve esnekliği aile işletmeleri açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Aile işletmelerinde üyelerden beklenen bağlılık, hizmet ve saygınlıktır. Üyeler beceri ve bilgiye dayalı kişiler olarak değil aile bütünlüğünün korunmasına yönelik bireyler olarak görülmektedir. Bu yönden bakıldığında nepotizmin aile işletmelerinde uygulanma sebeplerinden biri de aileden olmayan kişilere karşı duyulan güvensizliktir.

Modern işletme ve geleneksel aile işletmelerini birbirine bağlayan yapıların izlerini sürmek ve denetlemek oldukça zordur. Modern bir işletme ortaya koymak için sahiplerin/yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışlarının değişmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin belli aşamalardan sonra kurumsal bir kimlik kazanması için, toplumsal çevre olarak tanımlanan akraba, eş ve dostların etkisinden kurtulması şart olmaktadır. Aile işletmelerin kendi çalışanlarıyla bir bütünlüğe ulaşması için personellerini motive etmesi gereklidir. Bunu sonucu olarak bilgiye, uzmanlaşmaya, beceriye ve rasyonel iş birliğine uzanan kollektif kimlikler ve dayanışma şekilleri ortaya çıkar. Bu dönüşüm gerçekleşmediği zaman aile işletmeleri belli noktaya kadar büyür ve gelişir. Aile işletmelerinde, sorunların çözümünde üst yapıdan alt yapıya köklü değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Sorumluluğu kısıtlı kişilere bağlı olmayıp, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı yönetimin gereği olmaktadır. Aile işletmelerinin birleşmelerini, büyümelerini ve aralarında ortak yatırımlara teşvik edecek finansal ve yasal faktörlerin işletmeye stratejik plan yapma, yön verme, insan ve finansal kaynak sağlama gibi olumlu sonuçları olabilmektedir. Bunun sonucunda nepotizm yerine kurumsallaşmayı ele alan ekonomik, kültürel ve sosyal değişimler gerçekleşebilmektedir (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 448).

9. SONUÇ

Ekonomik büyümenin ve gelişmenin önemli kaynaklarından olan aile işletmeleri, akrabalık bağına sahip kişiler tarafından kurulan işletmelerdir. Aile işletmelerinde aile üyeleri etkili görevlerde ve pozisyonlarda bulunmaktadır. Aile üyelerinin şirkete bağlılığı önemli rekabet avantajı olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra aile işletmelerinin dezavantajlı oldukları durumlarda vardır. Bunlardan biri olan akraba kayırmacılığı olarak bilinen nepotizmdir. Günümüzde akrabalık ilişkilerinin şirket bünyesinde görülmesi oldukça fazla olan bir durumdur. Gerekli nitelik ve özelliklere sahip olmayan aile üyelerinin sadece akrabalık ilişkisine dayanarak işletmede belli pozisyonlarda bulunması aile üyesi olmayan çalışanlarda güven eksikliğine ve hoşnutsuzluğa neden olmaktadır. Bununla birlikte nepotizm olgusu, aile işletmelerinin kurumsallaşması sırasında bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu durumun sonucunda işletme yönetiminin etkili ve verimli yönetilmesini engellemektedir.

Aile işletmelerinin ülkemizde ve dünyada tercih edilmesinin sebeplerinden biri, işletmelerdeki güven olgusudur. Kuruluş yapısı açısından aile işletmelerinde girişimci pozisyonundaki lider olan bireyin yeri aile içindeki yeri ile doğrudan ilişkilidir. Aile işletmelerinde işin aileyi, ailenin de işi etkilemesi sıklıkla görülen bir durumdur. Geleneksel Türk ailesi yapısında, nicelik ve nitelik sahibi olmayan kişilere iş vermek ve akraba olan kişileri kayırmak, kurumsallaşmamış şirketlerde karmaşıklığa neden olmaktadır. Bu süreçler, zamanla işletmelerde kutuplaşmalara hatta parçalanmalara sebebiyet vermektedir.

Finansal açıdan bakıldığında, gelişimin hızlı olması aile işletmelerinde daha kolaydır. Aile işletmelerinin öz varlıklarını kullanması, piyasa koşullarında yaşanan olumsuzluklardan daha az etkilenmesine imkân tanımaktadır. Bu açıdan bakıldığında dünya zenginliğinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bazı raporlara göre, dünyadaki işletmelerinin % 75'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile ve aile üyelerin tarafından yönetilen kayıtlı şirketlerin oranı ABD'de %95, Avrupa Birliğinde % 50, Türkiye'de ise % 95 tir. Ekonomide dünyada en zengin listesinin ilk 10' nun 7' sini aile şirketleri oluşturmaktadır. Avrupa'nın en büyük aile şirketi olan Volkswagen'in yanı sıra BMW, Bosh da Alman aile işletmelerinde öne çıkmaktadır. Yine Avrupa'nın ilk 100 üne bakıldığında aile işletmeleri arasında Türkiye'den Koç Grubu 16. sırada, Hacı Ömer Sabancı Holding 28. sırada, Doğuş Grubu 61. sırada yer almaktadır (Family Business EU Report, 2021).

Son yıllarda aile işletmeleri açısından nepotizm ve kurumsallaşma kavramları dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında, işletmelerde nepotizm ile çalışanlarda; örgütsel bağlılık (Düz 2010), işten ayrılma niyeti ve işletme aleyhinde konuşma (Ennew, Banarjee ve Lee, 2000; Mattila ve Patterson, 2004; Büte, 2011) arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konmuştur. Yine nepotizmden kaynaklanan haksız rekabet sonucunda aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanlarda iş tatmininin azaldığı tespit edilmiştir (Araslı ve Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2009). Mobley (1982)

ve Bostancıoğlu 2008) yaptıkları araştırmalar sonucunda nepotizmin görüldüğü işletmelerin çalışanlarında işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğuna ulaşmıştır. Düz (2010) yaptığı çalışmada, nepotizm algısının, üyelerin çalıştıkları işletmeye bağlılıklarını incelemiştir. Çalışma sonucunda çalışanların nepotizm algısının örgütsel bağlılığa olumsuz etki yaptığını ulaşmıştır. Araslı ve Tümer (2008) yaptıkları araştırmada, nepotizmin kişilerin iş stresini artırdığı ve bunun da iş tatminsizliğine neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Araslı ve Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2009).

Diğer yandan Dökümbilek (2010) yaptığı araştırmada, Türk toplumunda aile yapısının önemli olduğu ve nepotizmin arlığının ne seviyede olduğunu araştırmıştır. Çalışma sonucunda, işletmelerin yönetiminin aile bireylerinden oluştuğu ve aile üyeleri tarafından yönetildiği görülmüştür. Bunun sonucu olarak yönetim, kural ve ilkeleri ihlal etmiştir. Ayrıca performans değerlemelerine bakıldığında aile üyelerinin yazılı ve sözlü uyarıldığı, diğer çalışanların yazılı ve sözlü uyarıldığı hatta işten çıkarıldığı görülmüştür. Bu durum da işletmelerde nepotizmin olduğunu göstermiştir (Dökümbilek, 2010).

Bununla beraber kurumsallaşmış aile işletmelerinde, örgütün işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların yazılı olduğu, her türlü iletişim ve etkileşimde belirli ilkelerin hâkim olduğu “aile anayasasının” olması bunun da gelecek kuşaklara aktarılması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak aile işletmelerinin zayıf yönlerinden biri olarak aile ve işletme kelimelerinin karıştırılması ve bilgi ve yeteneklerine bakılmadan aile üyelerinin işe alınması gözlenmektedir. Bu bağlamda, işletmelerde nepotizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı ilişkinin olabileceği ve kurumsallaşma düzeyi arttıkça nepotizm seviyesinin azalacağı ifade edilmektedir (Pazarcık, 2004; Kiracı ve Alkara, 2009).

Sonuç itibariyle başarılı aile işletmelerin oluşturulması ve devamlılığının sağlanması için profesyonelleşmenin ve insan kaynaklarının politikasının iyi olması gerekmektedir. Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin sağlanması da iyi ve eğitilmiş yöneticilere imkân sağlayacak bir yapıdan ileri geçmektedir.

KAYNAKÇA

Akıngüç, G. B. (2002). Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği – Türk işletmelerinin gelecek kuşak yöneticilerinin önemli özelliklerini belirlemeye yönelik bir araştırma. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Sayı 18.

Akıngüç, G.B. (2015). Sürdürülebilir Büyüme. İstanbul: 9.KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi İKU Yayınları, 9-12.

Alayoğlu, N. (2003). Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma. İstanbul: Müsiad Yayınları.

Altındağ, E. (2011). Aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve firma performansı üzerindeki etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Araslı, H., ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus, *Social Behavior and Personality*, Volume:36, No:9, p.1237-1250.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2009). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s. 730-736.

Aşan, Cihan (2010), Aile şirketlerinin performansında kurumsallaşmanın ve kültürün etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ateş, Ö. (2005). Aile şirketleri: değişim ve süreklilik, 1. baskı, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.

Ateş, Ö. (2003). Aile işletmelerinde değişim ve süreklilik anlayışı. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.82.

Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi, (Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1):177-194.

Cosier, R. A., ve Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 75-76.

Dailey, R.C., Reusling, T.E. ve Demong, R.F. (1977). Uncertainty and The Family Corporation, *Journal of General Management*, Georgia.

Dökümbilek, F. (2010). Aile şirketlerinde nepotizm ve bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dönmez, N., (2009). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve yönetimin devri: Uşak OSB’de örnek uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. Kütahya.

Ennew, C.T., Banerjee, A.K., ve Lee, D. (2000). Managing word of mouth communication: Empirical evidence from India. *International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 75-83.

Family Business EU Report, “Final Report of the Expert Group Over View of Family Business Relevant Issues: Research, Network. European Commission, 2021. <https://europeanfamilybusinesses.eu/>

Gümüştekin G.E., Özler H. ve Özler, D. E. (2006). Aile işletmelerinde nepotizme kurumsal bir bakış. 2. Aile İşletmeleri Kongresi (s.272-276). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

İyişleroğlu, S. C. (2006). Aile şirketleri: adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana

Karpuzoğlu, E. (2004). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Karpuzoğlu, E. (1999). Aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İşletme-Personel Yönetimi ve Organizasyon, s.28.

Kartal, F. (2008). Aile Şirketlerinin Yönetimi Nasıl Başarılı Olur? <http://www.xing.com/net>.

Kıran, C. (2007). Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu ve İstanbul İOSB' deki aile şirketleri üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kıracı, M., ve Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, s. 167-197.

Kobal, K. S., & Yıldırım, O. A. (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma. Öneri Dergisi, 12(46), 97-120.

Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences and control, Philippines: Addison- Wesley Publishing.

Neubaer F., ve Lank G.A. (1998). The family business: Its Governance for Sustainability, New York: Routledge.

Ören, K. (2007). Sosyal sermayede güven unsuru ve içgüdü performansına etkisi. Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF İktisat Bölümü, (9)1, 84- 86.

Özalkan, Y., ve İlhami S. (2016). Aile işletmeleri kurumsallaşma ve nepotizm, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özler, D., Özler, H., ve Gümüştekin, G. (2006). Aile işletmelerinde nepotizme kuramsal bir bakış, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. Aile İşletmeleri Kongresi s. 271-279, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Pazarçık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 403-414.

Pooley, E. (2005). Family Values. Canadian Business, 78 (11): 55-56.

Rouvinez, K.D., ve Ward, L.J. (2005). Family business key issues, 1. baskı, New York: Palgrave Macmillan.

Savaş, Y. (2015).Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi.

Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T. ve Erdoğan, E., (2010), Aile şirketleri yönetim rehberi, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları

Selznick, P. (1996). Institutionalism; 'Old' and 'New'. *Administrative Science Quarterly*, s. 271.

Tikici, M., ve Uluyol, O. (2006). Aile işletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorunlarının aşılmasında "lider-yönetici" önerisi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, s. 459-468, İstanbul.

Topaloğlu, M., Koç, H., (2007). Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tosun, S. (2013). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğine etkisi Antalya ili örneği Yörükoğlu aile işletmesi örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.

Yasa, E. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma: mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma, Çağ Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

<https://www.aso.org.tr/ardic-turkiye-deki-sirketlerin-yuzde-95-i-aile-sirketi-3675>

<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/akbanktan-aile-sirketleri-icin-surdurulebilir-basarinin-anahtarlar-arastirmasi.html>

KURUMSAL YÖNETİM VE PERFORMANS İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: İLLER BANKASI A.Ş. ÖRNEĞİ¹

Oğuz DOYRAN²

Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM³

ÖZ

Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi ve refah düzeylerini artırabilmesi için başvuru olan kurumsal yönetim her geçen gün önem kazanan bir kavram haline almaktadır. Bu çalışmada, kurumsal yönetim - performans ilişkisinin İller Bankası Anonim Şirketi bünyesinde göstermiş olduğu etkileşim ele alınmıştır. Özellikle kurumsal kimliğini yenilediği 2011 yılının öncesi ve sonrasındaki finansal performansı irdelenen Banka'nın bu performansı sergilemesinde kurumsal yönetim anlayışının rolü araştırılmıştır. Konunun kavranabilmesi için finansal tablolar üzerinden muhasebe temelli performans analizleri ve durum analizi kullanılmış, Banka'nın mali verileri incelenerek performansı hakkında çıkarımlar yapılmıştır. Banka'nın kurumsal yönetim anlayışının performansı üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Son olarak da Banka'nın performansının daha ileri seviyelere ulaşabilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Performans, İller Bankası, Finansal Tablolar, Analiz

Jel Kodları: G20, G21, G30

EXAMINATION OF RELATION BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE AND PERFORMANCE: BANK OF PROVINCES

ABSTRACT

Corporate governance, used by corporations to reach their goals and prosper, is a concept which gains importance day by day. In this study, the relation between corporate governance and performance and its interaction within the internal structure of Bank of Provinces Inc. has been discussed. Especially in 2011 when a change of corporate identity resulted in the Bank's prior and subsequent financial performances to be scrutinized. The role of corporate governance in the Bank displaying this performance has been researched. To make the subject more graspable, accounting based performance analyses over financial statements and a situation analysis have been made, in addition, Bank's financial data has been examined and inferences about its performance have been made. Bank's concept of corporate governance has shown positive effects on its performance. Lastly, suggestions have been given on improving the Bank's performance to further levels.

Key Words: Corporate Governance, Performance, Bank of Provinces, Financial Statements, Analysis

JEL Codes: G20, G21, G30

Bu çalışma "Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisinin İncelenmesi: İller Bankası A.Ş. Örneği" adlı Oğuz DOYRAN'ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

²Uzman, İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü, doyanoguz19@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3287-6870

³ Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, ssirkintioglu@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3578-4074

GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda ülkeler arasında fiziki sınırlar varlığını sürdürmekle birlikte hızla gelişen teknoloji sayesinde ekonomik sınırlar ortadan kalkma derecesine ulaşmıştır. Ekonomik hayatta aktifleşen bireylerin paydaş, hissedar, yönetici veya çalışan gibi sıfatlar edinmeleri, büyük ölçekli kurumların skandallara karışıp kamuoyunu hayal kırıklıklarına uğratması, karşılaşılan krizler ve yapılan yolsuzluklar kurumları oldukça zor bir duruma sokmuştur. Bu nedenle “Kurumsal Yönetim” kavramı gün geçtikçe önemini artıran ve tartışılması gereken bir kavram olarak kurumların odak noktası haline gelmiştir. Ekonomik hayatın tüm aşamalarında rol alan aktörler; hesap verilebilir, şeffaf bir yönetim anlayışı istemektedir. Bunun gerçekleşmesi ise “Kurumsal Yönetim Anlayışının” geliştirilmesine bağlıdır. Kurumlar üzerinde gelişen bu kavram, tüm özel sektör ve kamu kuruluşları ile bankalar tarafından sistematik bir şekilde hayata geçirilmektedir. Uluslararası platformda Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance) şeklinde telaffuz edilen “Kurumsal Yönetim” kurumların etkili bir iç ve dış denetime tabii olmasını, piyasaya ve topluma karşı sorumluluklarının yerine getirilmesini hedeflemektedir.

Kurumsal yönetimin performans ile ilişkisinin algılanabilmesi için ülkemizde ve dünyada yapısal ve işlevsel anlamda kıyaslanacak başka bir örneği bulunmayan, kamusal sermayeli yatırım ve kalkınma bankası olan İller Bankası Anonim Şirketi’nin tarihinden bahsedilmiş, Banka’nın hedeflerine ulaşmasında kurumsal yönetimin etkisi üzerinde durulmuştur. Makalenin çatısını oluşturan Banka’nın Cumhuriyet Dönemi’nden itibaren kurumsal yönetim yapısı incelenmiş, kurumsal yönetim anlayışının Banka’nın vizyon ve misyonuna uygun adımlar atılmasında, stratejik hedeflerine ulaşmasında nasıl bir etki yaptığı, özellikle 2011 yılında Anonim Şirket statüsüne kavuşarak yönetim ve denetim alanında değişiklikler yapan Banka’nın finansal performansındaki etkisi somut veriler ile ölçülmeye çalışılmıştır. Muhasebe temelli performans analizleri ve durum analizi yöntemi kullanılarak kârlılık, kredi miktarları, aktif kârlılık oranları ve sermaye kârlılığı oranları ile tablolar üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Sonuç ve öneriler kısmında Banka’nın Anonim Şirket (2011) olmadan öncesi ve sonrası kıyaslanmış; Banka’nın yaptığı düzenlemelere ek olarak yapabileceği projelere değinilmiştir. Kamu Bankası olarak faaliyetlerini yürüten Banka’nın merkezi yönetime bağlılığı ve bağımsızlığı konusunda atılan adımlar üzerinde değerlendirmeler yapılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kurumsal Yönetim

Genişleyen sermaye yelpazesi, ulaşılmak istenilen pazar yapısındaki sınırların kalkması, toplumsal ve bireysel etik değerlerin ön plana çıkması, kurum sahipleri ile yöneticilerin farklı kişilerden oluşması gibi birçok faktörün etkisiyle; kurumları oluşturan tüm birimlerin birlikte koordineli hareket edebilmesini sağlayan bir düzene ihtiyaç duyulmuştur. Kurumların kötü yönetilmeleriyle ilgili olarak

birtakım olumsuzluklar meydana gelmiş ve bu bağlamda ilk hareketlenmeler Amerika Birleşik Devletleri'nde 1930'lu yılları kapsayan Büyük Buhran Dönemi'nin sonrasında görülmüştür. Kurum içerisinde bilgi sağlayanların ticari faaliyetlerini engelleyen, hissedarları koruyan, hisse senetleri borsalarda işlem gören kurumların ileri düzeyde bilgi açıklamalarıyla ilgili gelişmeler ve olumsuzluklar baş göstermeye başlamıştır (Gürbüz ve Ergincan, 2004). Kurumsal yönetim, ilk olarak Amerika'da gündeme gelmiş, peşinden İngiltere'de ele alınmış ve özellikle 1990'lı yıllarda Avrupa ve tüm dünyada önemli bir tartışma konusu olarak kendisine yer edinmiştir (Pahlı, 2005). Kavram olarak 1990'larda yaygınlaşan kurumsal yönetim, hükümetler, uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından kısa sürede benimsenen bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmıştır (Aktan, 2005).

Finansal piyasaların hızla gelişmesi ve tabana doğru yayılması, yatırımcıların özel sektöre aktaracağı fonları artırmıştır. Bu durum yatırımcıları daha da seçici olmaya iterken; yatırımları kendisine çekip fon sağlamak isteyen kurumlarda da kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler yapmayı gereklilik haline getirmiştir. Bu gelişmeler ekonomik verimi artırmaya yardımcı ve kurumsal yönetim sayesinde kurumlar daha zahmetsiz olarak finansör, tedarikçi ve müşteri bulurken yatırımcılar da kârlarını artırmışlardır (Uyar, 2004). Yaşanan küresel finans krizleri ve büyük işletme iflasları, sınır ötesi hisse sahipliğindeki artış, hisse senedi piyasalarının işleyişindeki değişiklikler de kurumsal yönetim açısından her unsurun, hem küresel hem de ulusal bazda yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur (Şimşek ve Ataman, 2020). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi kurumların yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak kurumsal yönetim kavramını basitçe tanımlamaktadır. Özetle, kurumsal yönetim kurumların yönetimine, kontrolün sağlanmasına ve performansına odaklanır. Kurumun sahipliği ile yönetim arasındaki ilişki ağının tamamını kontrol eder (Gürbüz ve Ergincan, 2004). Kurumsal yönetimin etkin olarak kullanılması ile tüm girdi ve kaynakların daha verimli kullanıldığı, çalışanların performanslarında pozitif etkiler olduğu, rekabet gücünün yükseldiği, karşılaşılan krizlere kurum tarafından daha hızlı ve aktif cevap verildiği ve tüm bunların daha düşük sermaye maliyeti ile gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir (Eminoğlu, 2014).

1.2. Performans Yönetimi

Performans, belirlenen bir amaç için plânlanmış bir eylemin sonucunda nicel veya nitel bir çıktının elde edilmesini belirleyen bir kavramdır. Gözetilmiş bir hedefe ulaşmanın ölçümüdür (Özer, 2015). Performans yönetimi, kurum tarafından gerçekleştirilmesi beklenen hedefler için çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın oluşmasını sağlayan bir süreçtir (Barutçugil, 2015). Çalışanların hedefe ulaşmak için sunacağı katkıların yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilip ücretlendirilmesi ve pozitif yönde geliştirilmesi; performans yönetiminin işleyişinde son derece önemlidir. Bu nedenle performans yönetimi, çalışan performansı ile örgütsel hedefler arasında doğrudan bir bağlantı oluşturur ve çalışanların kuruma katkısını açık bir hale getirir. Hedefler belirlenir,

birimler ve bireyler arasında koordinasyon sağlanır, motive edici programlar uygulanır, performans gözleme sonucunda geri bildirimler sağlanarak süreç devam ettirilir (Aguinis, 2009).

Performans yönetiminin genel olarak amacı ve önemi, kurumların etkinliklerini, çalışanların da beceri ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşumunu sağlamaktır. (Canman, 2000). Kurum kültürü, devamlılık ve kalıcılık bakımından kurumların sürdürülebilir başarısının anahtarı niteliğindedir. Bir kurumun ölçülen performans değerleri; gelecekteki yatırımların kurum bünyesine çekilmesi, hisse senedi değerlerinin artırılması ve yüksek donanımlı çalışanların ilgisini çekerek ortak pazarda daha belirgin rol üstlenilmesini sağlamaktadır (Kagioglou vd., 2001). Performans yönetimi, çalışanların performansını artırmaya yönelik geniş bir etkinlik grubudur. Performans değerlendirme bilgileri, performans yönetim sürecinin girdileri olarak işlenirler ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine, çalışanların motive edilmesine olanak sağlarlar (DeNisi ve Pritchard, 2006). Performansı oluşturan unsurlar, kurumlar tarafından sunulan mal ve hizmetin çeşidine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bazı hizmetlerde kalite ön plana çıkarken bazı hizmetlerde miktar ön planda yer almaktadır. Performans konusunda önemini her zaman koruyan ve değişmeyen belirleyici unsur ise ekonomik ve finansal performans göstergeleridir (Özer, 2015).

Performans değerlendirme sistemi, nitelikli ve kalifiye insan kaynağı oluşturma ve geliştirme çalışmasıyla çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Kariyer planlamalarının yapılmasında, çalışanların ve kurumun amaçlarının birbirleriyle örtüşmelerinin sağlanmasında ve insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarının doğrudan veya dolaylı olarak beslenmesinde performans değerlendirme sistemi önemli bir destek sunmaktadır (Göksel, 2013). Performans ölçümü ve değerlendirmesinde muhasebe temelli analizler sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Aktif Kârlılık Oranı (ROA – Return on Assets)

Vergi sonrası elde edilen net gelirin, toplam varlıklara bölünmesiyle tanımlanan aktif kârlılık oranı, finansta kârlılığın ölçülmesinde kullanılan en popüler oranlardandır. Sistemik riskin hesaplanmasında da yine en başta faydalanılan oranlar arasındadır (Ulusoy, 2008). ROA karşılaştırmalı bir ölçüttür ve mutlak bir değer sağlamamaktadır. Bir önceki yılın ROA'ları ile kıyaslanarak veya benzer kurumların ROA'ları ile karşılaştırılarak finansal çıkarımların yapılmasına olanak sağlamaktadır (Joo vd., 2011; Bayraktar ve Tütüncü, 2021). Belirli bir sektörde (örneğin gıda sektörü) yer alan firmaların sermaye yapılarını ve etki eden faktörleri belirlerken de başvurulan bir rasyodur (Esen, Öztürk ve Esen, 2014). Varlıkların verimli kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır ve bazı kaynaklarda ekonomik rantabilite oranı olarak da geçmektedir. Varlıkların kazanma gücünü göstermektedir.

$$\text{Aktif Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

Özsermaye Kârlılığı (ROE – Return on Equity)

Özsermaye kârlılığı ise sermayenin kazanma gücünü göstermektedir. ROE, aktif kârlılık oranı ile birlikte finansal performans ölçümünde kullanılan en yaygın ölçümlerden biridir (Rappaport, 1986). Bu oran analistler, yatırımcılar ve hissedarlar başta olmak üzere kurumun finansal durumu hakkında bilgi almak isteyen tüm kesimlere mevcut durum ve ilerisi için gerekli çıktıyı sağlamaktadır (Wet ve Toit, 2007). Kuruma yatırılan özsermaye (öz kaynak) kullanımının sağlamış olduğu kârı ortaya koyan bu oran yönetim-karar mekanizmasının bu kaynağı verimli kullanıp kullanmadığını gösterir. Kurumların önemli bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir (Bilici, 2019).

$$\text{Özsermaye Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Özsermaye}}$$

1.3. İller Bankası A.Ş.’nin Tarihsel Süreci

Cumhuriyet yönetimi kentsel altyapı hizmetlerinin hızla gerçekleştirmesi için yerel altyapı alanlarında faaliyet gösterecek ve belediyelere finansman sağlayıp, kredi verebilecek bir kurumun kurulmasını gündemine almıştır (İller Bankası, 1993). 1929 yılında tüm dünyayı etkileyen Büyük Buhran sebebiyle Türkiye Ekonomisi dışa kapanmıştır. Kendi imkânlarıyla ve milli sermaye kullanılarak bir sanayileşme ve kalkınma hareketine girilmiştir; kamusal desteklerle yaşanılabilir şehirler inşasına başlanılmıştır (Eroğlu, 2014). İller Bankası A.Ş., Belediyeler Bankası adıyla kurulduğu 1933 yılından itibaren Türkiye’nin irili ufaklı tüm köy ve kasabalarına kadar uzanan bir yatırım birikimi ve kurum kimliği oluşturmuştur. 1945 yılından itibaren İller Bankası adıyla görev ve yetki alanları artırılan Banka’nın tarihi, Türkiye Cumhuriyeti’nin kalkınma ve büyüme süreciyle aynı doğrultuda ilerlemiştir (Türkiye’nin Mimarı İller Bankası, 2009). Mahalli idareler ile finansman sağlama, proje geliştirme, danışmanlık ve teknik destek, yerel yönetimlere pay dağıtımı (kaynak transferi) ve projelerin yürütülmesi gibi konularda işbirliği içerisinde hareket etmektedir. Ankara’da bulunan Genel Müdürlük ve taşra teşkilatları olarak kurumsallaşmış 18 Bölge Müdürlüğü ile ülkenin her köşesine yatırımlarını sunmaktadır. 31 Aralık 2018 itibarıyla 18 milyar TL olan Banka’nın sermayesi, artan ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak 2019 yılında 30 milyar TL’ye çıkarılmıştır (R.G 08.11.2019 tarih ve 30942 Sayı). Banka’nın yönetiminde yönetim kurulu, denetim kurulu, genel kurul ve genel müdür olmak üzere dört ana unsur etkili olduğu görülmektedir.

Banka yönetiminin en üst organı genel kuruldur. 1933-1945 yılları arasında banka genel kurulunda belediyeler her yıl Dışişleri Bakanlığı tarafından belirlenen 10 temsilci ile yer almışlardır. 4759 sayılı İller Bankası Kanunu’nda ortak idareler olarak anılan belediyeler, il özel idareleri ve köyler ile bunların bağlı kuruluşları genel kurulu oluşturmuşlardır. Anonim şirket döneminde ise kurul yapısı yeni bir düzene girmiştir.

İller Bankası’nda karar alma ve temsil organı yönetim kuruludur. 1945-1960 arasında beş üye bir başkandan oluşan İdare Meclisi Dönemini 1960-1983 yılları arasında bir başkan, tayinle gelen iki

EUJMR

üye ile bir personel temsilcisinden oluşan Müdürler Kurulu Dönemi takip etmiştir (Çoker, 1986). Yönetim Kurulu Dönemi ise 1983 yılından günümüze kadar üye sayısı, atama şekilleri ve genel müdürün yönetim kurulu başkanı olup olması gibi durumlara bağlı olarak 2011 yılında son halini almıştır.

Denetim kurulu üç üyeden meydana gelmiştir. İki üye T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, bir üye de T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından atanmaktadır.

Banka'nın genel müdür ve genel müdür yardımcıları Cumhurbaşkanı tarafından atanmaktadır (2018 Faaliyet Raporu, 2019). Banka'nın sorumlu ve yetkili amiri konumunda genel müdür bulunmaktadır. Genel müdür, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu çerçevesinde Banka mevzuatının gerekliliklerine göre kurumun işleyişi ve koordinasyonunu sağlamaktadır.

Banka kurumsal yönetimin temel ilkeleri çerçevesinde yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Adillik ilkesi gereği hissedarları konumunda olan il özel idarelerinin ve belediyelerin mevzuata uygun olan her türlü istek ve şikâyetlerini karşılayan Banka, kaynaklarını yerel yönetimler için seferber etmiştir. Yerel yönetimlerin Banka'ya olan borç durumu, finansal yapılarının yatırımlar için elverişliliği, altyapı ve üstyapı ihtiyaçlarının önem durumu gibi kriterler göz önüne alınarak eşit ve adil bir şekilde hizmet verilmektedir.

Sorumluluk ilkesi kapsamında hizmet sunduğu yerel yönetimlere dolayısıyla halka karşı yatırımları baştan sona denetleyerek kamu menfaati ön planda tutulmaktadır. Banka yapmış olduğu ihalelerin hazırlık aşamasından yatırım olarak hayat bulduğu, kesin kabulünün yapıldığı son aşamasına kadar çalışmalarını yürütmekte olup, hibe kaynaklardan park, bahçe ve mesire alanları yapılmasını sağlayarak toplum için refah ve dinlenme ortamları sunmaktadır. Genç bireylerin ülkenin mimari şekillenmesine katkı sunabilmesi için "Mahalle Tasarımı Fikir Yarışması, Kamu Binaları Tasarımı Fikir Yarışması ve Cami Tasarımı Fikir Yarışması" gibi aktiviteler düzenlemektedir.

Hesap verebilirlik ilkesinden hareketle kurum içerisinde denetim faaliyetleri en üst seviyede yapılmaktadır. Banka Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın ilgili bir kuruluşu olduğundan dolayı kurum içi denetim sistemleri tarafından denetlenmektedir. Kamu kurumu olduğu için Sayıştay, Bankalar Kanunu'na tabi olduğu için Bankalar Yeminli Murakıpları ve ilgili bakanlık müfettişleri tarafından denetlenmektedir.

Banka şeffaflık ilkesinin gereklilikleri olarak kurumun mülkiyet yapısını, finansal durumunu, yönetim yapısını, stratejik hedeflerini, performans bilgilerinin ve yatırımlarını toplumun bilgisine düzenli olarak sunmaktadır. Türkçe ve İngilizce hazırlanan faaliyet raporları Banka ile ilgili merak edilen, sır niteliğinde olmayan tüm soru ve sorunlara cevap niteliği taşımaktadır.

1.4. Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisinin İncelendiği Çalışmalar

Kurumsal yönetim ve performans üzerine yapılan çalışmaların çoğunda bu kavramlar üzerinde anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmakla birlikte aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını savunan çalışmalar da mevcuttur.

Maher ve Andersson'un (1999), kurumsal yönetimin, kurumun finansal performansına etkilerini araştırdıkları çalışma diğer araştırmalara da öncü olmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda kurumsal yönetim anlayışı ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Kurumsal yönetimin finansal pazarların gelişmesinde etkili olduğu ve kurumların rekabet gücünün artmasında önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Feng ve Wang (2000), Tayvan Havayolları'nda faaliyet gösteren beş kurumu inceledikleri çalışmalarında, 22 değişken içeren TOPSİS yöntemini uygulamışlardır. Performans analizi için ulaştırma verileri ile finansal verileri kullanmışlar ve kurumların performanslarının değerlendirilmesinde finansal göstergelerin daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Brown ve Caylor (2004) çalışmalarında 2 327 kurum incelemişlerdir. Araştırma neticesinde kurumsal yönetim anlayışı oturmuş ve belirli bir disipline sahip kurumların kâr elde etmede başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Zelenyuk ve Zhaka (2006), kurum performansı ile kurumsal yönetim anlayışı arasında pozitif ilişkinin var olduğu hipotezini ileri sürmüşler ve sunulan hipotezi doğrular nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir.

Kim ve Yoon (2007), hazırlamış oldukları araştırmada kurumsal yönetim ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi Kore'de faaliyet gösteren kurumlar üzerinde analiz etmişlerdir. Kurumsal yönetim uygulamalarından bağımsız yönetim kurulunun oluşturulması ile yönetim ve dış paydaşlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıkların minimize edildiği tespit edilmiştir.

Çonkar vd. (2011) çalışmalarında İMKB'de işlem gören 2007'de yedi, 2008'de on halka açık kurumun kurumsal yönetim anlayışına vurgu yaparak finansal performans ölçümünde kullanılan oranlarına değinmişlerdir. Çalışma sonucunda hisse senetleri ile temsil edilen kurumların 2007 yılına göre 2008 yılında kurumsal yönetim kalitesinin yükseldiği ortaya çıkarılmış; 2007 yılında endekste yer alan bütün firmaların 2008 yılında kurumsal yönetim notlarının arttığı sonucuna varılmıştır.

Memiş ve Çetenak (2012) çalışmalarında kurumların oluşturduğu sağlam kurumsal yapı ile yönetilmesinin, kazanç yönetimini etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi, ortaklık konsantrasyonu ve CEO'ların yönetim kurulu başkanlarından bağımsız olmaları ile kazanç yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Ege vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada 2009-2011 yıllarında BİST'te faaliyet yürüten 18 kuruma ait finansal tablolar üzerinden performansları belirlenmiş ve elde edilen performans sonuçları kurumsal yönetim notları kapsamında değerlendirilerek analiz edilmiştir. Çalışmada çok kriterli karar

EIJMR

verme yöntemi olan TOPSİS yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda kurumların finansal performanslarına bağlı oluşan sıralamaları ile kurumsal yönetim notları baz alınarak oluşturulan endeks sıralamalarının aynı yönde hareket etmediği ortaya çıkmıştır.

Kula ve Baykut (2014) çalışmalarında BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 47 kurumun, 2013 yılına ait üçüncü çeyrek verilerini kullanarak, kurumsal yönetim derecelendirme notu ile piyasa değeri arasındaki ilişki yatay-kesit regresyon yönetimi ile araştırmışlardır. Sonuç olarak kurumsal yönetim derecelendirme notları, kârlılık ve sektörel ayırım ile kurumların piyasa değerleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki; özsermaye büyüklüğü ve piyasa değeri arasında ise negatif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Güngör ve Güney (2019) çalışmalarında BIST Kurumsal Yönetim Endeksine tabi kurumların kurumsal yönetim performanslarıyla hisse senedi getirileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 2010-2017 dönemi için panel veri analizleri kullanılarak yapılan çalışmada, yatay kesit bağımlılığı ve homojenlik testleri uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre iyi kurumsal yönetimin hisse senedi getirileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

2. YÖNTEM ve BULGULAR

İller Bankası A.Ş.'nin tarihsel süreci ve kurumsal yönetimine ait bilgiler sunulmuş; kurumsal yönetim ve performans ilişkisini ele alan çalışmalara yer verilmiştir. Banka'nın bilançoları ve mali tabloları anlamlı veri üretme ve yorumlamada ana kaynak olarak kullanılmış ve özellikle İller Bankası A.Ş.'nin 2011 öncesi ve sonrası dönemlerine ait finansal tabloları analiz edilmiştir. Çalışmada kurumun iç ve dış etkileşimlerini göstermek, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve potansiyel müşterileri konumundaki belediyeler ile il özel idarelerine yapmış olduğu yatırımları belirtmek için durum analizinden yararlanılmıştır. Muhasebe temelli performans analizleri kullanılarak da kârlılık, kredi miktarlarındaki artış-azalış, aktif kârlılık oranları ve sermaye kârlılığı oranları ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

Banka BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde (XKURY) işlem gören kurumlardan olmadığı için kurumsal yönetim derecelendirme notları elde edilememiş; bu yüzden Banka'nın finansal verileri üzerinden kurumsal yönetim-performans etkileşimi açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı kamusal bir Banka olan İllbank'ta kurumsal yönetimin önemine vurgu yaparak performansa olan etkisini açığa kavuşturmaktır. Araştırma Banka'nın kamuoyuna sunmuş olduğu faaliyet raporlarından elde edilen 2009-2014 yıllarına ait bilançoları ve buradan elde edilen finansal tabloları kapsamaktadır. Araştırmanın daha net sonuçlar vermesini sağlamak amacıyla A.Ş.'ye dönüşüm yılı olan 2011 yılının öncesi (2009-2010) ve sonrasının (2012-2014) kıyaslanabilmesi hedeflenmiştir. Buradan elde edilen bilanço verileriyle finansal oran analizleri, Banka kaynaklarından elde edilen bilgilerle kurumun durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini gösteren analizler araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Bilançolar ilgili kurum veya bankanın varlıkları, özkaynakları ve yükümlülükleri hakkında belirli dönemlerini aydınlatmaktadır. Terazi anlamına gelen bilanço, kurumların getiri oranlarının hesaplanması, sermaye yapısının değerlendirilmesi ve performansının ölçülebilmesi için hazırlanmaktadır. İbank'ın finansal performansının kurumsal yönetimle etkileşimini açıklamak için özellikle şeffaflık ilkesi kapsamında Banka'nın 2009-2014 yıllarını kapsayan bilançolarından kârlılık ve risklerle ilgili rasyolar yardımıyla analizler yapılmıştır. Banka'nın dönem ve net dönem kârlarındaki değişim, verilen kredilerdeki değişim, ödenmiş sermayedeki artışlar, özsermaye kârlılık oranları ve aktif kârlılık oranları yardımıyla 6 yıllık dönemdeki finansal performansı incelenmiştir.

2009-2014 Dönemi Finansal Veriler

Kurumların muhasebe temelli performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için belirli dönemlere ait finansal verilerinin tasnif edilmesi ve bu verilerin süregelen yıllar arasında kıyaslanması gerekmektedir. Aktif kârlılık oranı, özsermaye kârlılık oranı, verilen kredilerdeki değişim, dönem net kârları gibi ölçütler kurumların performans değerlendirmesinde kullanılan önemli göstergelerdendir. Banka'nın temel finansal verileri incelendiğinde toplam aktif büyüklüğü dikkat çekmektedir. Aktif yapısında yatırımların finansmanı için mahalli idarelere kullanılan krediler ile pasif yapısının lokomotif olan özkaynakların ulaşmış olduğu büyük rakamlar göze çarpmaktadır. Altyapı yatırımlarının getirdiği büyük ekonomik maliyetler Banka'nın sermaye yapısını her zaman kuvvetlendirilmesini bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmış ve 2009 yılından 2014'e uzanan süreçte ödenmiş sermayesi %100'ün üzerinde artırılmıştır.

Tablo 1. İbank 2009-2014 Yıllarına Ait Finansal Veriler (Bin TL)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Toplam Aktifler	8 008 539	9 677 150	11 392 823	12 641 596	14 713 988	16 297 141
Krediler	6 175 058	6 669 608	7 784 913	8 949 749	11 358 967	11 477 528
Özkaynaklar	6 224 380	7 376 545	8 439 629	9 306 492	10 191 035	11 334 883
Öd. Sermaye	4 688 528	5 904 894	6 945 406	7 735 190	8 528 315	9 402 380
Faiz Gelirleri	580 594	466 503	548 597	647 667	685 332	903 814
Dönem Kârı	474 637	330 378	334 472	393 942	441 018	709 283
Net Dönem Kârı	345 115	240 289	246 899	291 588	327 120	524 543

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Bankalararası likidite sağlamak amacıyla hesabında bulunan paraları diğer bankaların kullanımına sunan İbank'ın 2010 yılında faiz gelirlerinde nispeten kaybı olsa da 2014 yılına kadar geçen

EIJMR

süreçte faiz gelirlerini artırmıştır. Bu artış dönem kârları ve net dönem kârlarının artmasında etkili olan en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönem Kârları ve Dönem Net Kârları

Kurumların belirli bir dönemin sonunda yapmış oldukları faaliyetler sonucu elde ettikleri kazanımı gösteren dönem kârı, kurumun sürdürülebilirliği ve finansal performansının anlaşılabilmesi açısından önemli bir göstergedir.

Tablo 2. İbank 2009-2014 Dönem Kârları (Bin TL)

DÖNEM KÂRLARI						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kâr	474 637	330 378	334 472	393 942	441 018	709 283
Değişim Oranı	%15,06	%-30,39	%1,24	%17,78	%11,95	%60,83

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

İbank 2009 yılında dönem kârını %15,06 oranında artırmaya rağmen anonim şirket statüsüne geçiş döneminin sancılarının hissedildiği 2010 yılında dönem kârını azalan oranda artırmıştır. Dönem kârının azalmasında Banka'nın en büyük gelir kaynağı olan faiz gelirlerindeki artış miktarının azalması etkili olmuştur. Anonim şirket olduğu 2011 yılından itibaren dönem kârını artan oranlarda yükselten Banka 2014 yılına kadar geçen süreçte miktar yönünden her sene yükselen bir ivme yakalamıştır. 2014 yılı sonunda ise kârını bir önceki yıla göre 268 265 000 TL artırarak yaklaşık %60,83'lük bir artışla incelenen dönemlerdeki en büyük kâr oranına ulaşmıştır. Burada yönetimin almış olduğu kararlar sonrası faiz gelirlerinin artması yani bankacılık fonksiyonlarına ağırlık verilmesi ve merkezi yönetimden olan Bakanlar Kurulu'nun 24.02.2014 tarih ve 2014/6045 sayılı kararı ile Banka sermayesinin 9 000 000 000 TL'den 18 000 000 000 TL'ye yükseltilmesi etkisini göstermiştir.

Tablo 3. İbank 2009-2014 Net Dönem Kârları (Bin TL)

NET DÖNEM KÂRLARI						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Net Kâr	345 115	240 289	246 899	291 588	327 120	524 543
Değişim Oranı	%14,29	%-30,37	%2,75	%18,10	%12,19	%60,35

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Net dönem kârı kurumların ödemekle yükümlü olduğu vergilerin dönem kârından düşülmesi sonucu elde edilmektedir. Banka dönem kârları tablosunda (Tablo 2.) göstermiş olduğu performansı çok düşük sapmalarla birlikte net dönem kârlarında tekrarlamıştır. 2010 yılında net kârda bir önceki yıla göre düşüşler olmakla beraber 2009-2014 arası Banka zarar etmemiş ve her sene sonunda kâr

açıklamıştır. 2011-2014 A.Ş. dönemi ile net kâr miktarı sürekli artmıştır. Güçlü kurumsal yapısı ve yılların verdiği birikimle yerel yönetimlere desteklenirken Banka kaynaklarının verimli kullanılması sonucu net kâr performansı 2014 yılında ise tavan yapmıştır.

Verilen Krediler

Banka kuruluşundan itibaren yerel yönetimlere önceliği kendi özkaynakları oluşturmak üzere çeşitli kaynaklardan kredi ve fon sağlamıştır. Banka kaynaklarının yetersiz kaldığı kriz dönemleri ve durağan dönemlerde ise ticari bankalar ile yurtdışı kaynaklı kredilere aracılık ve garantörlük ederek kredi temininde yardımcı olmuştur.

Tablo 4. İlbank 2009-2014 Dönemi Verilen Krediler (Bin TL)

VERİLEN KREDİLER						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Verilen Krediler	6 175 058	6 669 608	7 784 913	8 949 749	11 358 967	11 477 528
Değişim Oranı	%15,39	%8,01	%16,72	%14,96	%26,92	%1,04

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Banka tarafından verilen krediler oransal dalgalanmalar olmasına rağmen 2009-2014 arası dönemde miktar olarak hep artmıştır. Banka'nın verilen kredilerde artış sağlaması geçmiş dönemlerde verilen kredilerin tahsil edilerek yeniden dağıtılmasında başarıya ulaşıldığı, kredilerin geri dönüşlerinde karşılaşılan riskin minimize edildiğini ve sermaye kaynaklarının verimli kullanıldığını göstermektedir. Banka'nın misyonu gereği toplam aktifleri içerisindeki en büyük pay ilgili yılların tamamında yerel yönetimlere sağlanan krediler olmuştur. Banka yatırım ve kalkınma bankası olma görevini yerine getirme gayretini rakamlarla gözler önüne sermektedir. 2009'dan 2014'e kadar geçen süreçte %80'in üzerinde bir oranla kredilerini artırmıştır. Bankacılık fonksiyonlarının yatırımcı kimliğine karşı daha çok desteklenmeye başladığı 2011 yılı ile birlikte Banka yurtdışından fon teminine de ağırlık vermiştir. 2011 öncesi var olan Dünya Bankası kredilerine 22 Haziran 2011'de Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) ve 28 Haziran 2012'de Avrupa Yatırım Bankası (AYB) kredi ve hibe kaynakları eklenmiştir.

Ödenmiş Sermaye

Tablo 5. İlbank 2009-2014 Dönemi Ödenmiş Sermaye Miktarları (Bin TL)

ÖDENMİŞ SERMAYE						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ödenmiş Sermaye	4 688 528	5 904 894	6 945 406	7 735 190	8 528 315	9 402 380
Değişim Oranı	%22,62	%25,94	%17,62	%11,37	%10,25	%10,25

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Ödenmiş sermaye, kurumların ortaklarınca taahhüt edilen sermayenin nakit olarak ödenmiş kısmını ifade eder. Banka'nın oluşumu kamu kaynaklı olduğu için kayıtlı sermaye sistemi

EIJMR

uygulanmamış, sermaye paylara bölünmemiş ve bu yüzden hisse senedi çıkarılmamıştır. Banka'nın ortakları olan yerel yönetimlerden kuruluş kanunundaki nizam ve esaslara göre belirli oranlarda kesintiler yapılmaktadır. Bu kesintilerle ödenmiş sermaye miktarı, sermaye tavanına ulaşıncaya kadar yükselmekte ve sonrasında merkezi yönetim tarafından sermaye artırımına gidilmektedir.

Banka'nın ödenmiş sermayesi 2009-2014 döneminde sürekli artış göstermiştir. 6 yıllık süreçte 2009'da 4 688 528 000 TL olan ödenmiş sermaye 2014 yılına gelindiğinde %100'den fazla artarak 9 402 380 000 TL'ye çıkmıştır. Güçlü sermaye yapısı Banka'nın sağlamış olduğu hizmetlerin devamlılığını, yatırımların kısa sürede gerçekleşmesini ve daha düşük maliyetli olmasını sağlayarak hem ortakları hem de müşterisi konumunda yer alan yerel yönetimlerin işlerinin kesintisiz yürütülmesine olanak sağlamıştır. Banka'nın görev ve yükümlülüklerini yerine getirmesinde en önemli kalem olan ödenmiş sermayedir. Ödenmiş sermaye artışıyla verilen krediler arasında görülen doğru orantı, yerel yönetimler ve Banka'nın birlikte kazanım sağladıkları bir işbirliğini yansıtmaktadır.

Özsermaye ve Özsermaye Kârlılık Oranları

Özsermaye ya da diğer ismiyle özkaynak kurum sahiplerinin veya ortaklarının kuruma yapmış olduğu yatırım tutarlarını göstermektedir. Özsermayenin gücü kurumların dış piyasadan kısa veya uzun vadeli kaynak sağlamasında en büyük görevi üstlenmektedir. Pasif yapıda yer alan özsermayenin kaplamış olduğu alan kreditorlere alacaklarına karşı bir güven sunmaktadır. Kurumların geri ödeme veya piyasa risklerine karşı en güçlü silahı özsermayesidir.

Tablo 6. İlbank 2009-2014 Dönemi Özsermaye Miktarları (Bin TL)

ÖZSERMAYE						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Özsermaye	6 224 380	7 376 545	8 439 629	9 306 492	10 191 035	11 334 883
Değişim Oranı	%17,84	%18,51	%14,41	%10,27	%9,50	%11,22

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Banka'nın hemen hemen her döneminde özsermayesi pasif yapısının en güçlü kalemi olmuştur. Tablo 1. verilerinden yararlanılarak Banka'nın özsermayesinin pasif yapısı içerisindeki oranın 2009-2014 yılları arasında %65'in altına düşmediği hesaplanabilmektedir. Burada Banka'nın elindeki özsermayesini kullanarak kaynak sağlama ve dağıtma stratejisinin başarılı olduğu, yönetimin çabalarıyla özsermaye yapısının her sene güçlendirildiği görülmektedir. Banka'nın özsermayesi 2009-2014 döneminde sürekli artış göstermiştir. Yaklaşık %10 ile %19 arasındaki yukarı yönlü değişimler ödenmiş sermaye artışıyla paralellik göstermiş ve Banka'nın pasif yapısının temel taşı olmuştur.

Banka 1933 yılından itibaren özsermayesinin büyüklüğüyle yerel yönetimlere desteklerini şekillendirmiş, bazı durumlarda ise özsermayesinin gücünü kullanarak yatırımların finansmanına

aracılık etmiştir. Banka'nın özsermaye yapısının yerel yönetimlere sunduğu desteği ve mahiyetini daha iyi kavramak için ülkenin içerisinde bulunduğu kriz dönemleri incelenerek Banka kurumsal yönetiminin ürettiği çözüm yöntemlerine ulaşılabilir. 1999 yılında yaşanan büyük deprem neticesinde ülkenin sanayi alanlarının çökmesiyle hissedilen ekonomik kriz karşımıza çıkan önemli örneklerdendir. 1999 yılında Banka'nın nominal sermayesi 43 200 000 000 TL iken yapılan yatırımlar bu tutarın yaklaşık 3,5 katı olarak gerçekleşmiştir. Banka, kendi özsermayesi ile yatırım finansmanını sağlamakta yetersiz kaldığı için yurtiçi ve yurtdışı kredilere aracılık yaparak yerel yönetimlere fon sağlamıştır. 105 070 000 000 TL yurtiçi krediler, 6 328 892 000 000 TL de yurtdışı krediler olarak yerel yönetimlere sunulmuştur (1999 Faaliyet Raporu, 2000). Ülkenin ihtiyaç duyduğu altyapılar özsermayenin verdiği garanti ile yurtiçi ve yurtdışından sağlanan kredilerle hayata geçirilmiştir. Güçlü özsermaye yani güçlü sermaye yeterlilik rasyosu büyük yabancı kaynakların edinilmesinde kilit rol oynamıştır.

Tablo 7. İlbank 2009-2014 Dönemi Özsermaye Kârlılık Oranları (Bin TL)

ÖZSERMAYE KÂRLILIĞI						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Özsermaye	6 224 380	7 376 545	8 439 629	9 306 492	10 191 035	11 334 883
Net Kâr	345 115	240 289	246 899	291 588	327 120	524 543
Özsermaye Kârlılık O.	%5,54	%3,26	%2,93	%3,13	%3,21	%4,63

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Kurumların özsermayelerinin güçlü olması yapılan yatırımların dış kaynağa gereksinim duymadan kendi ekonomik kabiliyetleriyle gerçekleştirilebileceği anlamını taşır. Bu durumda kurumlar finansman giderlerini minimize ederler. Özsermaye kârlılık oranı net kârın özsermayeye bölünmesiyle hesaplanır, oranın büyük olması kurumların başarılı yatırımlar yaptığını ve giderlerin sıkı bir şekilde kontrol altında tutulduğunu göstermektedir. Banka'nın A.Ş. olup, kurumsal yönetim karmaşasının son bulmasıyla birlikte özsermaye kârlılık oranları 2011-2014 döneminde toparlanmaya başlamış ve artış trendine girmiştir. 2012'de %3,13'lük, 2013'te %3,21'lik ve 2014 yılında da %4,63'lük artışlar diğer yıllara nazaran daha başarılı bir grafik ortaya koymuştur. Bu durumun oluşmasında en büyük etken 2014 yılında net kârın %60,35 oranında artması olmuştur. Ortaklarından sağlamış olduğu kaynakları ilgili yılların tamamında kâr kazanımı sağlayarak değerlendiren Banka ve yönetim kadrosu özsermayenin kazanma gücünü paydaşlarına hissettirmiştir. 2014 yılında 524 543 000 TL net kâr açıklayarak ilgili yıllardaki en yüksek rakama ulaşmıştır.

Toplam Aktifler ve Aktif Kârlılık Oranları

Dönen varlıklar ve duran varlıklardan oluşan bilançonun aktif bölümü kurumların likit varlıklarını, alacaklarını, maddi olan taşınır ve taşınmaz mallarını kapsamaktadır.

Tablo 8. İbank 2009-2014 Dönemi Toplam Aktifleri (Bin TL)

TOPLAM AKTİFLER						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Toplam Aktifler	8 008 539	9 677 150	11 392 823	12 641 596	14 713 988	16 297 141
Değişim Oranı	%15,90	%20,84	%17,73	%10,96	%16,39	%10,76

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Banka'nın 2009-2014 yılları incelendiğinde toplam aktifler her sene artış göstermiştir. Banka kaynaklarını her sene yatırımlara yönlendirerek aktif varlıklarının toplamında artışlar meydana gelmiştir. Verilen kredilerdeki artış miktarı da (Tablo 4.) özkaynakların yatırımlara yönlendirildiğini kanıtlar niteliktedir. Banka aktiflerin değişim oranında %10'un altına hiç düşmeyerek istikrarlı bir şekilde aktif yapısını güçlendirmiştir.

Tablo 9. İbank 2009-2014 Dönemi Aktif Kârlılık Oranları (Bin TL)

AKTİF KÂRLILIĞI						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Toplam Aktifler	8 008 539	9 677 150	11 392 823	12 641 596	14 713 988	16 297 141
Net Kâr	345 115	240 289	246 899	291 588	327 120	524 543
Aktif Karlılık O.	%4,31	%2,48	%2,17	%2,31	%2,22	%3,22

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Aktif kârlılık oranı yıllar arasındaki değişiklikleri ve dalgalanmaları kıyaslayarak finansal tablolar hakkında çıkarımlara olanak sağlar. Banka 2009-2014 yılları arasında aktiflerini kullanarak kâr sağlamayı başarmıştır. 2009-2011 yılları arasında aktif kârlılık oranlarında düşüşler görülmekle birlikte 2011 sonrasında artışlar meydana gelmiştir. Aktif kârlılık oranında hiçbir zaman negatif yönde değişimler yaşamayan Banka varlıklarını yönetmede başarılı olmuş ve yatırımlarından getiri elde etmiştir. Banka elinde bulunan özsermayesini atıl bir vaziyette kullanmamış, yerel yönetimlerin hizmetine sunarak dolaşımını sağlamıştır. Bu durumdan sağladığı net kârlar ve toplam aktif büyüklüğü sayesinde aktif kârlılık oranı ortakları olan yerel yönetimlerin lehine ilerlemiştir.

Finansal Rasyoların İncelenmesi

Finansal rasyolar, kurumların finansal yapısının anlaşılıp değerlendirilmesi için kullanılan oranları ifade etmektedir. Banka tarafından 2012 yılı faaliyet raporu ile kamuoyuna sunulmaya başlayan finansal rasyolar analistlere Banka'nın mali durumuyla alakalı daha pratik ipuçları sunmaktadır.

Tablo 10. İlbank 2011-2014 Dönemi Finansal Rasyolar

	2011	2012	2013	2014
Krediler/Toplam Aktif	68,33	70,80	77,20	70,43
Sermaye Yeterlilik Rasyosu	64,93	62,53	59,87	66,02
Likitler/Toplam Aktifler	30,19	27,66	19,99	26,87
Özkaynaklar/Toplam Aktifler	74,08	73,62	69,26	69,56

Kaynak: İller Bankası 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Krediler/toplam aktif oranı, aktifler içerisinde kredilerin kapladığı alanı yansıtmaktadır. Kredilerin tahsil edilme riski ve süresine bağlı olarak kurumun mali durumunu gösteren oran, kaynakların nasıl kullanıldığı hakkında bilgi verir. Banka'nın Krediler/toplam aktifleri incelendiğinde, kredilerin toplam aktifler içerisinde en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Kredilerin kapladığı alan %65'in altına hiç düşmemiştir ve ana fonksiyonu yerel yönetimlere kredi temin etmek olan Banka'nın misyonunu fazlasıyla yerine getirdiği verilerden anlaşılmaktadır.

Sermaye yeterlilik rasyosu, bankaların karşılaştıkları piyasa riski, kredi riski ve operasyonel riski bertaraf edebilecekleri kadar sermaye bulundurma oranıdır. Global bankacılık ve finans sisteminde piyasa disiplini oluşturmak amacıyla getirilen Basel I düzenlemesi sonucu %8 olması beklenen oran bankaların niteliklerine ve finansal durumlarına göre değişkenlik göstermektedir. Oranın düşük olması bankaların düşük özkaynaklarla yüksek risk aldıklarını göstermekte iken yüksek oranlar finansal durumun pozitif olduğu ve riskin az olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Yatırım ve kalkınma bankası olması nedeniyle çok büyük miktarda kredi desteği sunabilen Banka'nın özkaynaklarının özellikle sermayesinin yüksek seviyelerde olması kaçınılmaz bir durumdur. 2011-2014 yılları arasında sermaye yeterlilik rasyosu %58'in altına düşmemiştir. Bu durum Banka'nın dış kaynak kullanmaya fazla ihtiyaç duymadan kendi öz varlıklarıyla yatırımlarını finanse ettiğini ve piyasa riskine karşı kendisini koruduğunu göstermektedir.

Likitler/toplam aktifler oranı, kurumların kısa sürede nakde çevirebileceği varlıklarının toplam aktifler içerisindeki yerini göstermektedir. Karşılaşılan risk ortamında gerekli olan nakit ihtiyacı likit varlıklar sayesinde karşılanabilmektedir. Banka'nın likitler/toplam aktifler oranı 2011-2014 yılları arasında %20 ile %31 arasında değişmektedir. Bu oran Banka'nın aktiflerinin %20 - %30'luk bir bölümünü kullanımına hazır hale getirebileceğini göstermektedir.

Özkaynaklar/toplam aktifler oranı varlıkların ne kadarının özkaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. Düşük oran yabancı kaynak kullanımının finansmanda etkili olduğu gösterir ve risk içeren bir durumdur. Yüksek oranlar ise kurumun risk almayı sevmeyen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Banka'nın özkaynaklar/toplam aktifler oranı incelendiğinde olması gerekenden yüksek oranlar çıktığı görülmektedir. Bu durum Banka'nın kuruluş felsefesine ve vizyonuna uygun bir vaziyet olup, yerel yönetimler tarafından her yıl kuvvetlendirilen özkaynakların büyük bir bölümünün kredi olarak tekrar kullanıldığını gözler önüne sermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumların hayatta kalabilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için son derece önemli bir kavram haline gelen kurumsal yönetim, doğrudan ve dolaylı yollarla finansal performansa etki ederek kurumların vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Banka'nın hayati organları olan yönetim kurulu ve genel kurulun oluşumunda yapılan yeniliklerin, denetim sisteminin çeşitlendirilmesi ve sağlamaştırılması gibi konularda atılan adımların Banka'nın performansına pozitif yönde katkılar sunduğu yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuştur. Banka'nın en üst düzey yönetim birimleri olan genel kurul ve yönetim kurulunun yapıları incelendiğinde, kuruluşundan günümüze kadar geçen süreçte kurumsal yönetim bakımından Banka'nın merkezi yönetiminin vesayetinden uzaklaşmaya çalıştığı gözlenmiştir.

Belediyeler Bankası Dönemi olan 1933–1945 yılları arasında genel kurul için Dışişleri Bakanlığı tarafından belirlenen 10 temsilci yer almıştır. 1945 yılında yürürlüğe giren 4759 sayılı yasa ile iller üçe ayrılmış ve il genel meclislerinden, belediyelerden ve köy ihtiyar meclislerinden temsilciler seçilmiştir. Bu dönemde yerel yönetimlerle fazla ilgisi bulunmayan Sağlık, Milli Eğitim, Tarım ve Orman, Sanayi ve Ticaret Bakanlığını temsilen birer temsilcinin de genel kurulda yer aldığı görülmüştür. Günümüzde ise bu durum il özel idareleri için 20 il genel meclis üyesi, her il için bir belediye başkanı ve ilgili bakanlıkları temsilen birer temsilci olacak şekilde revize edilmiştir. Genel kurul yapısında meydana gelen değişimler Banka'nın sermaye sahipleri olan yerel yönetimlerin Genel Kurul'da daha fazla söz sahibi olmaları için çalışmalar yapıldığını göstermekte ve temsilde hakkaniyete göre iyileştirmeler yapıldığını kanıtlamaktadır. Genel Kurul'un daha adil oluşması ve daha işlevsel bir moda bürünmesi için Banka tarafından bazı güncellemeler halen yapılabilir. 20 il özel idaresinin temsili tüm il özel idarelerini kapsayacak şekilde 51'e çıkarılabilir. Bu durum temsilde daha homojen bir yapının oluşmasını sağlayacaktır. Nüfus yoğunluğu, Banka sermayesine yapılan katkı gibi ölçütler göz önüne alınarak büyük belediyelere temsilde daha fazla kontenjan tanınabilir. Son olarak da Genel Kurul için seçilen üyelerin görev süreleri uzatılabilir çünkü her yıl yenilenen üyeler daha Banka'nın yapısını, finansal durumunu analiz edemeden yerlerine yeni üyeler gelmektedir. Katılımcılık açısından başarılı sayılabilecek bu değişim uygulaması kontrol mekanizmasını zayıflattığı için hesap verebilirlik açısından eksiklik olarak görülebilmektedir.

Yönetim Kurulu'nun yapısı ve işleyişinde de Banka çağın gerekliliklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. 1945 – 1960 yılları arası beş üye ve bir başkandan oluşan İdare Meclisi Dönemi, 1960 – 1983 yılları arası bir başkan tayinle gelen iki üye ve bir de personel temsilcisinden oluşan Müdürler Kurulu Dönemi yönetimde söz sahibi olmuştur. 2011 Anonim Şirket olunmasıyla birlikte yönetim kurulu yapısı en güncel halini almış ve çoğunluğu merkezi yönetimin önerisiyle oluşan toplam yedi kişilik bir kadroyla hizmetlerini sürdürmektedir. İller Bankası yönetiminde, Banka'nın ortakları olan il özel idareleri ve belediyelerin söz sahibi olmasına karşın bu durumun istenilen düzeyde gerçekleşmediği görülmektedir. Banka'nın eski dönemleri ile şimdiki hali kıyaslandığında özerklik yapısında gelişmeler olduğu açık şekilde ortadadır fakat özellikle Yönetim Kurulu'nun oluşturulmasında merkezi yönetimin etkisinin olması, altı üyenin seçiminde doğrudan veya dolaylı olarak rol alması bağımsız bir yönetim anlayışı ile ters düşmektedir. Banka'nın sahipleri konumunda olan yerel yönetimlerden genel kurulda seçilen yalnızca iki kişinin Yönetim Kurulu'nda yer alması, yerel yönetim temsilcilerini merkezi yönetim tarafından belirlenen temsilciler karşısında azınlık durumuna düşürmektedir. Bu durum bir yerel yönetim bankası olan İller Bankası'nın merkezi yönetimin vesayetinden uzaklaşma çabalarının yetersiz kaldığını ve daha bağımsız bir yönetimin oluşturulması gerektiğini göstermektedir. Mevcut durumda yatırımların dağılımında, belediyelerden tahsil edilecek borçların ötelenmesi veya tamamen silinmesi gibi konularda merkezi yönetimin etkileri kendisini hissettirmektedir. Banka'nın Yönetim Kurulu BDDK'nın belirlemiş olduğu kriterlere uygun bir biçimde oluşturulmuş olup, üyelerin seçilmeleri ile ilgili bazı eksikliklerin bulunmasına rağmen Banka yerel yönetimlerin her zaman en büyük destekçisi olma konumuna devam etmektedir.

Banka'nın kurumsal yönetim alanında yapmış olduğu somut düzenlemeler bir bütün olarak ele alındığında Banka'nın finansal performansına olumlu etkilerinin olduğu muhasebe temelli performans analizleri ve mevcut durum analizleri neticesinde açıkça görülmüştür. Kamu menfaatini ve refahını ön planda tutarak faaliyetlerini sürdüren Banka'nın 2009-2014 yıllarına ait finansal tabloları incelendiğinde kredileri, özkaynakları, ödenmiş sermayesi, faiz gelirleri, dönem kârı ve dönem kârı hep yukarı yönde hareket etmiştir. Özsermaye kârlılık oranları ve aktif kârlılık oranları yüksek seviyelere ulaşmış, finansal rasyolar Banka'nın mali yapısının paydaşlarına ve çevresine güven aşılmasını sağlamıştır. Yönetim ve denetim alanında sürekli gelişim gösterme çabasında olan Banka özellikle 2011 sonrası dönemde başta kârlılık olmak üzere tüm finansal tablo analizlerinde performansını artırmıştır. Yerel yönetimlerden sağlamış olduğu özkaynaklarını yatırımlar için seferber ederken aynı zamanda kâr elde etme meziyetini de göstermiştir.

Sonuç olarak İller Bankası güçlü kurumsal kimliği ve kültürüyle yaklaşık 89 yıllık serüveninde yerel yönetimlerin en büyük müttefiki olmuştur. Kurumsal yönetim anlamında dinamik bir yapıya sahip olan Banka kendisini geliştirme ve eksikliklerini giderme çabasını sürdürmüştür. Mevcut yapısıyla kurumsal yönetim ilkelerinin gerekliliklerini zaten karşılayan İller Bankası yapmış olduğu değişim ve

yeniliklerin mükâfatını almış, finansal performans göstergelerinde kendisini yukarı çekmeyi hemen hemen her dönemde başarmıştır. Yönetimin almış olduğu adil kararlar neticesinde bir kamu kuruluşu olmasından ötürü ana hedefi kâr elde etmek olmamasına rağmen her dönem yüksek miktarlarda gelir sağlamayı da ihmal etmemiştir. Kurulduğu günden itibaren yerel altyapı ve üstyapı yatırımlarının lokomotifleri olan Banka “Türkiye’nin Yapıcı Gücü” parolasıyla faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. Tarihsel sürecinde yaşadığı değişimler, geleceğe yönelik yeni adımlarla hep var olma gayretinde olacağının, yerel yönetimler için hep destek sağlayacağını habercisi niteliğindedir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aktan, C. C. (2005). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.
- Andersson, T., & Maher, M. (1999). *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, Üçüncü Baskı, İstanbul.
- Bayraktar, Y., & Tütüncü, A. (2021). The Effect of R&D Expenditures on Earnings Management: A Research on Bist-All Shares. *Istanbul Business Research*, 49(2), 301-315.
- Bilici, N. S. (2019). Turizm Sektöründe Özsermaye Kârlılığının Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (82), 41-54.
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). *Corporate Governance and Firm Performance Available at SSRN 586423*.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Yayınevi.
- Cumhurbaşkanı Kararı, Resmi Gazete. 08.11.2019, Sayı:30942.
- Çoker, Z. (1986). *İller Bankası ve Mahalli İdareler*, Ankara: İller Bankası Yayını.
- Çonkar, M. K., Elitaş, C., & Atar, G. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının TOPSİS Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(1), 81-115.
- De Wet, J. H. V. H., & Du Toit, E. (2007). Return on Equity: A Popular, but Flawed Measure of Corporate Financial Performance. *South African Journal of Business Management*, 38(1), 59-69.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Eminoğlu, C. (2014). *Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim*, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Ergincan, Y., & Gürbüz, A. O. (2004). Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler. Literatür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Eroğlu, N. (2014). Atatürk Dönemi İktisat Politikaları (1923-1938). MU İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2), 63-73.

Esen, F. S., Öztürk, S. P. & Esen, Ü. B. (2014). The Determinants of Capital Structure: Application on Food Firms Quoted on Borsa Istanbul, Journal of Economics, Finance & Accounting- JEFA, 1(3), 173-183.

Feng, C. M., & Wang, R. T. (2000). Performance Evaluation for Airlines Including the Consideration of Financial Ratios. Journal of Air Transport Management, 6(3), 133-142.

Göksel, A. (2013). İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori- Uygulama- Model. Nobel Yayıncılık. 2 Baskı.

Güngör, B., & Güney, G. (2019). Kurumsal Yönetim Performansının Hisse Senedi Getirileri ile İlişkisi: Türkiye Örneği. Journal of Graduate School of Social Sciences, 23(1).

İlhan, E., Topaloğlu, E. E., & Özyamanoğlu, M. (2013). Finansal Performans ile Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: BIST Üzerine Bir Uygulama. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 5(9).

İller Bankası. (1993). Kuruluşundan Bugüne İller Bankası 1933-1993. Ankara: İller Bankası Vakıf Matbaası.

İller Bankası. (2000). İller Bankası 1999 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2009). Türkiye'nin Mimarı İller Bankası, Ankara.

İller Bankası. (2010). İller Bankası 2009 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2011). İller Bankası 2010 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2012). İller Bankası 2011 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2013). İller Bankası 2012 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2014). İller Bankası 2013 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2015). İller Bankası 2014 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2019). İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, Ankara.

Joo, S. J., Nixon, D., & Stoeberl, P. A. (2011). Benchmarking with Data Envelopment Analysis: A Return on Asset Perspective. Benchmarking: An International Journal.

Kağioğlu, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). Performance Management in Construction: a Conceptual Framework. Construction Management and Economics, 19(1), 85-95.

Kim, H. J., & Yoon, S. S. (2007). Corporate Governance and Firm Performance in Korea. Management & Accounting Review (MAR), 6(2), 1-16.

Kula, V., & Baykut, E. (2014). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ile Piyasa Değeri Arasındaki İlişki: BIST XKURY Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(3), 1-17.

Memiş, M. Ü., & Çetenak, E. H. (2012). Kurumsal Yönetimin Kazanç Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisi: İMKB’de İşlem Gören Şirketler Üzerine Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(3), 205-224.

Özer, M. A. (2015). Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi. Basım, Adalet Yayınevi, Ankara.

Paslı, A. (2005). Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi (Corporate Governance) (İkinci Baskı). Çağa Hukuk Vakfı Yayını.

Rappaport, A. (1986). Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. Free Press.

Şimşek, K. & Ataman, B. (2020). Uluslararası İç Denetim Standartları Kapsamında Yürütülen İç Denetim Faaliyetlerinin Kurumsal Yönetim Kalitesi Üzerindeki Rolünün Çoklu Regresyon Analizi İle Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 42(2), 386-409.

Ulusoy, T. (2008). Systematic Risk and Firm Financial Structure: Evidence on Istanbul Stock Exchange. The Business Review, Cambridge, 11(2), 226-231.

Uyar, S. (2004). Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) Anlayışının Önemi. Mali Çözüm Dergisi, 66(6).

Zelenyuk, V., & Zheka, V. (2006). Corporate Governance and Firm’s Efficiency: The Case of a Transitional Country, Ukraine. Journal of Productivity Analysis, 25(1-2), 143-157.

LİMAN OPERASYON MÜDÜRÜ SEÇİM KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ

Murat YORULMAZ¹
Mert Çağlar KIRAL²

ÖZ

Dünya ticaret hacminde gerçekleşen artışla birlikte dünya ticaretinin büyük çoğunluğunun yürütüldüğü deniz yolu taşımacılığının önemini de her geçen gün artmaktadır. Artan hacimle birlikte deniz yolu taşımacılığının kara ve deniz bağlantısındaki düğüm noktasını oluşturan ve en önemli bileşeni olan limanlarda da yük hacmi ile rekabet artışı meydana gelmektedir. Gerçekleşen artış limanlarda verilen hizmetlerinde artmasına neden olmaktadır. Limanlarda, gemi ve yükün operasyonel işlemleri, planlanması, çalışan personelin idame edilmesi gibi karmaşık hizmetler verilmektedir. Verilen hizmetler sırasında gerçekleşebilecek herhangi bir aksama hem taşımacılığın aksamasına hem de limanların ulaşmak istedikleri rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilecektir. Limanlar işletme çevresi ile iyi bir ilişki ile birlikte, günümüz teknolojilerini de kullanarak rekabet avantajı ve verilen hizmetlerden müşteri memnuniyeti sağlamak istemektedirler. Bu kapsamda çalışmanın amacı, liman işletmelerinin faaliyetlerinin yürütülmesinde kritik öneme sahip olan liman operasyon müdürü seçim kriterleri belirlenmesidir. Araştırmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Ağ Süreci (AAS) kullanılmış olup, toplanan veriler Super Decisions programı ile çözümlenmiştir. Çalışmada önem derecesi yüksek olan ana kriter olarak “Mesleki Yetkinlikler”, alt kriter olarak ise “Sektörel Tecrübe” kriteri bulunmuştur. Literatürde liman yöneticileri seçimi ile ilgili çalışmalara rastlanılmamış olup, yapılan çalışmalar genellikle personel düzeyinde çalışanların seçimi ile ilgilidir. Dolayısıyla bu çalışma,

¹ Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, murat.yorulmaz@kocaeli.edu.tr, (ORCID: 0000-0002-5736-9146)

² Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, mertcaglakiral@gmail.com, (ORCID: 0000-0002-6461-1148)

liman işletmelerinde liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlenmesi konusunda literatüre katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liman, Liman Operasyon Müdürü, Personel Seçimi, Analitik Ağ Süreci

DETERMINING THE SELECTION CRITERIA OF THE PORT OPERATIONS MANAGER

ABSTRACT

With the increase in the world trade volume, the importance of maritime transport, where the majority of world trade is carried out, is increasing day by day. With the increasing volume, there is an increase in competition with the cargo volume in the ports, which are the most important component and the nodal point in the land and sea connection of maritime transport. This increase causes an increase in the services provided at the ports. Complex services such as operational processes of ships and cargo, planning, and maintenance of working personnel are provided at the ports. Any disruption that may occur during the services provided may cause both the disruption of transportation and the loss of the competitive advantage that the ports want to achieve. Ports want to provide competitive advantage and customer satisfaction from the services provided by using today's technologies, together with a good relationship with the operating environment. In this context, the aim of the study is to determine the port operations manager selection criteria, which have critical importance in the execution of the activities of port enterprises. In the research, Analytical Network Process (ANP), one of the multi-criteria decision-making methods, was used and the collected data were analyzed with the Super Decisions program. In the study, "Vocational Competencies" was found as the main criterion with a high degree of importance, and "Sectoral Experience" as a sub-criterion. Studies on the selection of port managers have not been found in the literature, and the studies are generally related to the selection of personnel at the personnel level. Therefore, this study contributes to the literature on the determination of port operations manager selection criteria in port enterprises.

Keywords: Port, Port Operation Management, Analytical Network Process, Personnel Selection.

JEL Codes: M10, M19

1.GİRİŞ

Küreselleşen dünyada deniz yolu taşımacılığı uluslararası taşımacılık modları arasında en çok tercih edilen taşıma modu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının verileri incelendiğinde 2020 yılında dünya üzerinde taşınması yapılan yüklerin hacimsel olarak %89, ülkemizde ise ithalat amaçlı yüklerin %94'ü,ihracat amaçlı taşımalarınsa hacimsel olarak yaklaşık %82'si deniz yolu taşımacılığı ile taşınmıştır (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı [UAB], 2021:358). Deniz Ticaret Odası 2021 verilerinde ise dünya deniz yolu ticaretinde 2020 yılında 11,51 milyar tonun deniz yolu ile taşındığı bilgisine yer verilmiştir. Ayrıca 2021 ve 2022 yıllarında tahmini olarak taşınacak yük miktarlarıysa 11,99 milyar ton ve 12,35 milyar ton olarak hesaplanmıştır. Bu verilerden yola çıktığımızda dünya taşımacılığında deniz yolu taşımacılığının kullanım oranının %90 seviyelerinde olduğu görülmektedir (Deniz Ticaret Odası[DTO], 2021:109).

Deniz yolu taşımacılığında bu derece önemli yapan, yük taşıma kapasitesinin büyük olması, diğer taşıma modlarına göre avantajlarının daha fazla olması ve dünyanın $\frac{3}{4}$ 'nün denizlerle çevrili olması ile nedeniyle alternatifinin olmamasıdır. Deniz yolu taşımacılığının avantajları, aynı anda taşınacak yük miktarının fazla olması, kıtalararası ve diğer taşıma modlarının ulaşımının olmadığı deniz aşırı bölgelere taşımacılık imkânı sunması, ülkeler arasında oluşabilecek ve sınırlarda yaşanabilecek sorunlardan daha az etkilenmesi ile taşıma maliyetlerinin demiryolu taşımacılığına göre 3,5 kat, karayoluna göre 7 kat ve havayolu taşımacılığına göre 22 kat daha ucuz olmasıdır (Kol, 2010: 21).

Günümüzde uluslararası taşımacılıkta büyük bir öneme sahip ve en çok kullanılan deniz yolu taşımacılığı, taşınacak eşyaların taşıma araçları olan deniz araçlarına yüklenmesi, yüklerin elleçlenmesinden başlayarak emniyetli bir

şekilde teslim edileceği noktaya kadar taşınmasını sağlayan taşıma türüdür (Bozkurt vd., 2018: 432). Bu özellikleriyle karşımıza çıkan deniz yolu taşımacılığı içerisinde gemiler limanlar, terminaller, tersaneler ve taşınacak yük gibi bileşenleriyle büyük bir endüstriyi oluşturmaktadır (Yorulmaz, 2009; Demircan, 2021: 91). Deniz araçlarıyla gerçekleşen bu taşımacılık türünün ise en önemli unsuru limanlardır. Bu kapsamda deniz yolu taşımacılığının önemli altyapısını oluşturan limanlarda gerçekleştirilecek hizmetler, planlamalar, operasyonlar ve süreçler büyük bir titizlikle gerçekleştirilmesi gerekecektir. Bunun için limanların yönetim, planlama ve operasyonel faaliyetlerini gerçekleştiren liman operasyon müdürünün seçimi önem arz etmektedir.

Yapılan literatür araştırmasında, liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlendiği başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ulusal literatürde liman çalışanlarının seçim kriterlerinin belirlendiği kısıtlı sayıdaki çalışmalardan; Efe ve Kurt (2018), liman işletmesinde insan kaynakları uzmanı seçimi kapsamında personel seçimi, Acer ve İnci (2020), liman saha operasyon elemanı seçim kriterlerinin belirlenmesi, Tezcan (2019), liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından liman operasyon müdürü yetkinliklerinin belirlemiş ve değerlendirmiş, Özarslan (2016) liman işletmelerinde yeniden yapılanma sürecindeki insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonunu ve değerlendirmesi üzerine çalışma yapmıştır, Tezcan ve Kuleyin (2022), Liman yöneticisinin sürdürülebilirlik performansı ile ilgili ihtiyaç duyduğu yetkinlikler ortaya çıkarılmıştır. Yetkinliklerin liman yöneticilerinin seçimine ve işe alınmasına, dolaylı olarak da liman sürdürülebilirlik performansına katkısını belirlemiştir. Uluslararası literatürde ise, Papadimitriou vd. (2005), deniz yolu taşımacılığında gemi işletenlerin personel alımında dış kaynak kullanımını etkileyen kriterleri, Kulundu (2013), limanlarda eğitim ve çalışan bağlılığı arasında ki ilişkiler hakkında, Tsai (2014), limanlarda örgütsel iklim ve çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişkiyi, Tanui (2016), bir liman idaresinde

etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi, Hawary ve Al-Ajmi (2017), insan kaynakları yönetim uygulamasının bir liman güvenlik işlemlerinin örgütsel bağlılığı üzerine etkisinin belirlendiği, Nyangweso (2018), stratejik personel seçim uygulamasının liman çalışanlarının performansları üzerindeki etkiyi ölçmüş, Mira vd. (2019) insan kaynakları uygulamalarının çalışan iş memnuniyetine ve performansına etkisini liman çalışanları üzerine bir vaka çalışması olarak incelemiş ve Gitonya (2018), limanda çalışanların performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi için araştırmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Ele alınan çalışmalarda liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Literatürde liman işletmeleri dışında ki sektörlerde yönetici/müdür seçim kriterlerinin belirlendiği çalışmalar bulunmuş olup; Özbek (2014), sivil toplum kuruluşları için yönetici seçim kriterlerini, Akça vd. (2018) bir hastane için finans yöneticisi seçimi kriterlerini, Çelikbel (2018), sağlık sektöründe yönetici seçim kriterlerini, Erdin (2019), bir sitede yönetici seçimi üzerine çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışma ile liman işletmelerinde yönetici/müdür seçim kriterlerinin belirlenmesi amacıyla literatüre katkı sağlanmıştır.

Çalışmada liman operasyon müdürünün seçim kriterleri Analitik Ağ Süreci ile belirlenmiş olup literatürden belirlenen 3 ana kriter ile 18 alt kriter alanında uzman 7 katılımcıya yapılan ikili karşılaştırmalar ile bir karar modeli oluşturulmuş, veriler Super Decisions programı ile analiz edilmiştir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1.Liman İşletmeleri ve Faaliyetleri

Limanlar, deniz yolu taşımacılığında kullanılan deniz araçlarının yüklerini yükleyip/boşalttıkları, barındıkları, kumanya, yakıt, personel ve atık verme gibi ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ayrıca deniz yolu taşımacılığı ile ard bölgeler arasında kesintisiz bir bağın kurulduğu, taşıma modlarının değiştiği,

ürünlerin özel alanlarda depolandığı ve katma değerli hizmetlerin verildiği tesislerdir. Türk Dil Kurumu (TDK, 2002) limanları en basit tanımıyla; deniz araçlarının barındıkları, ürünleri yükleyip boşalttıkları, yolcu indirip bindirmelerine yarayan doğal veya yapay korunaklı alanlar olarak tanımlamıştır.

Deniz yolu taşımacılığında önemli bir yere sahip olan limanlar hakkında yapılan diğer tanımlar incelediğinde;

Altınçubuk (2000) limanları, deniz araçlarının rıhtım ve iskelelerine yanaştığı, bağlayabildiği ve demirleyebileceği olanakları sağlayan, deniz araçlarından karaya, deniz aracına veya karadan deniz aracına yük ve insanın yükleme/nakli işlemlerinin gerçekleştiği, teslim edilen yüklerin belirli alan ve tesislerde muhafazasının yapıldığı alanlar olarak tanımlamıştır.

Esmer (2019) ise deniz ulaştırma sisteminde önemli faaliyetlerin gerçekleştirildiği limanları, *“yükleme/boşaltma, römorkaj, depolama gibi temel işlevlerinin yanında, yükletenler, ihracatçılar, ithalatçılar, lojistik şirketleriyle devlet otoriteleri, bankalar, sigorta şirketleri gibi birçok sayıda örgüt ya da kişilerin ilişki içinde olduğu, yüklerin aktarılmasının yanı sıra birçok ticari ve yasal işlemlerinin koordinasyonunu da sağlayarak ülke ekonomisine, makro/mikro açıdan önemli fonksiyonları bulunan ve bu fonksiyonların etkin bir şekilde gerçekleştiği alanlar”* olarak tanımlamıştır. Yapılan tanımlardan yola çıkarak limanlarda gerçekleşen faaliyetlerin; barınma, yanaşma, römorkaj/palamar hizmeti, yükleme, boşaltma, elleçleme, depolama, gemiye verilen ikmal hizmetleri (yakıt, su kumanya vb.), yüke verilen hizmetler (konteyner dolum-boşaltımı vb.) ve basit bakım onarım gibi işlevlerin olduğu söylenebilir.

Limanların uluslararası taşımacılıkta ve deniz yolu taşımacılığındaki önemini veriler üzerinden incelediğimizde Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının 2021 yılında yapmış olduğu çalışmada Eylül 2021 itibariyle limanlarımızda 390 Milyar Ton yük elleçlendiği görülmektedir (UAB, 2021: 368). Küreselleşen

dünya ticaretinde yaşanan önemli gelişmeler deniz yolu taşımacılığının da önemini arttırmıştır. Deniz yolu taşımacılığının bu noktada düğüm noktasını oluşturan limanların etkinliği de yapılan taşımacılık türünde çok önemli bir yere sahip olmuştur.

Taşımacılık zincirinde yüklerin hinterland ile deniz yolu taşımacılığı yapan araçlarla buluşmalarını sağlayan limanların taşımacılığın diğer unsurlarına karşı görevleri ve katma değer katacak faaliyetleri bulunmaktadır. Genel anlamda limanlarda verilen en temel hizmet olarak, gemilerin dış etkenlerden ve olumsuz hava koşullarından korunmaları amacıyla verilen barınma hizmeti aklı gelmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte deniz araçlarının yanaşmaları ayrılmaları, yükleme boşaltmaları gibi operasyonel işlemlerinde zamanında ve süratli bir şekilde yerine getirilmeli, bu hizmetleri sürdürülebilir, teknolojik imkânlarla güvenli bir şekilde yerine getirilmelidir. Bu hizmetler verilirken kullanıcıların memnuniyeti öncelik olarak hedeflenmesi limanların rekabet avantajını elde edebilmeli için zorunlu hale gelmiştir (Kartal, 2022:47). Buldukları ülke ve bölgelerdeki ticaret ve endüstri kaynaklarına hizmet sağlayıp ticaret kapılarıdır (Akten, 1992:27). İlk zamanlarda temel görevleri gemilerin barınma ihtiyaçlarını gidermek için kullanılan limanlar günümüzde işlevsel değişimlere uğrayarak hizmet üreten işletme konumuna dönüşmüştür (Bayraktutan ve Özbilgin, 2013:16). Günümüzde barınma hizmeti ikinci öncelik derecesine sahip olup, limanlardan beklenen ana görevler hızlı, düşük maliyetli, güvenli ve kesintisiz hizmetlerle yüklerin taşıma modları arasında aktarılması olmuştur (Esmer, 2019:11). Bu kapsamda liman işletmesi seçiminde, limanların hinterlandlarıyla kesintisiz bir bağlantısının olup olmadığı, fiziki koşulları, elleçleme donanımlarının durumu ve verdiği hizmet kalitesi gibi unsur dikkate alınmaktadır (Ateş vd. 2010:88). Uluslararası taşımacılığın büyük bir kısmının gerçekleştiği deniz yolu taşımacılığının ana unsurlar olan limanlarda her geçen

gün gerçekleştirilen faaliyetler artmaktadır. Bu artışla birlikte limanlarda kapasite ve operasyonel anlamda yoğunluklar yaşanmaktadır (Yorulmaz ve Patruna, 2021: 129). Gerçekleşen gelişmelerle birlikte limanlardaki faaliyetlerin hacimsel olarak artmasına ve daha fazla sorunlarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Limanlarda elde etmek istedikleri rekabet avantajı ve uluslararası ticaretten daha fazla pay alabilmek için verdikleri hizmetleri iyileştirmek istemektedirler (Karlı ve Tanyaş, 2020: 614). Yükleri hızlı bir şekilde art bölgelere ulaştırmak için operasyon sürecini kısaltabilmeyi ana amaç haline getirmişlerdir (Bayraktutan ve Özbilgin, 2013:15). Altyapı, üstyapı tesisleri, elleçleme ekipmanlarıyla dağıtım ve depolama işlevlerinin gerçekleştirildiği lojistik üsler olarak değerlendirilen limanlar, yüklerin dağıtımını, depolanması, taşıma modları arasında aktarılmasına olanak sağlayan katma değerli hizmetler sunmaktadır. Gemiye ve yüke verilen hizmetler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Limanlarda Verilen Hizmetler

Yüke Verilen Hizmetler	Gemiye Verilen Hizmetler
Yükleme/Boşaltma	Ambar Kapağı Açma/Kapama
Antrepo Hizmeti	Barınma
Tehlikeli Yük Elleçleme	Yükleme/Boşaltma, İstifleme
İstifleme	Kumanya ve Tatlı Su Tedarik
Ekipman ve Araç Kiralama	Yakıt İkmalı
İç Nakliye	Kılavuzluk, Römorkaj ve Palamar
Yük Aktarma	Atık Alım
Depolama	Bakım Onarım
Puantaj	İletişim
Tartım	İaşe Hizmetleri
İzleme ve Takip	Ofis Hizmetleri
İç Dolu/Boşaltma	Güvenlik Hizmetleri
Yük Ayrıştırma/Birleştirime	Limbo

Kaynak (Esmer, 2020: 27; Çetin, 2021: 40)

Ayrıca limanların yüklerin tahliyesi, elleçlenmesi, muayenesi, depolanmasını sağlamak limanların başlıca görevleridir. Bu görevler dışında limanların (Çetin, 2021: 4-6);

Ulaştırma görevi, yüklerin limanlara taşınmasını tüm taşıma modları kullanılarak gerçekleştirilmesi veya giden yüklerin ard bölgelerle olan bağlantısının sağlanması, liman içindeki depolanan yüklerin taşınması ve aktarılması faaliyetleri,

Depolama görevi, deniz yolu taşımacılığındaki zaman sınırları ve düzensizlikler, yüklerin limanlarda belirlenen alanlarda depolama ihtiyaçlarını ortaya çıkarmıştır. Taşımacılık sırasında bazı yükler limana girdiklerinde direkt olarak gemilere yüklenemez veya limandan çıkarak alıcıya ulaştırılamazlar. Böyle durumlarda limanların yükleri muhafaza edebilecekleri ardiye, depolama alanı ve tanklarıyla hizmet vermesi temel görevlerindedir.

Yük elleçleme görevi, limana gelen yüklerin özellikleri değiştirilmeden gemiden limana, gemiden gemiye, limandan gemiye veya gemiden diğer taşıma araçlarına aktarılmasıdır görevidir. Limanların görevleri bu üç öge ile sınırlı olmayıp gümrük işlemleri, iş sağlığı ve güvenliği, bakım/onarım, operasyon ve liman saha güvenliği ile lojistik gibi görevleri de bulunmaktadır.

Rekabetin her alanda kendini gösterdiği günümüzde küreselleşmenin etkilerinden dünya deniz yolu taşımacılığının düğüm noktasını oluşturan limanlarda yaşanan gelişmelerden fazlasıyla etkilenmiştir. Bu gelişmelere ayak uyduran limanlar başarılı bir şekilde işletilmeye devam etmiştir. Bu devamlılığı devam ettirmek isteyen limanlar işletme çevresinde meydana gelen ve olası değişimleri sağlıklı bir şekilde değerlendirmelidir. Yapılan değerlendirmelerle birlikte liman işletmelerinin karar verici ve politika belirleyici yöneticilerine liman işletmesinin işletme çevresi ile pazardaki gelişmelere etkin bir şekilde uyum sağlaması gibi yararlı faydaları olacaktır (Şengönül, 2009: 46). Dünya

üzerinde yaşanan teknolojik gelişmeler liman işletmelerinde de bir takım değişim ve gelişmelerin yaşanmasına neden olmuş ve üçüncü, dördüncü nesil liman olarak adlandırılan yeni liman işletmeleri ortaya çıkmıştır. Liman işletmeleri uluslararası nitelik taşıyan hizmetler sunması nedeniyle uluslararası çevre şartlarından etkilenirler. Yaşanan bu gelişmeler liman işletmelerini gemilerin barınma hizmeti sağladığı veya yükleme/boşaltma alanları olması dışında birer lojistik üs haline getirmiştir. Bu gelişmelerle birlikte liman işletmelerinin operasyonları, olanakları, yönetimleri, hizmetleri ve teknolojik alt yapılarında değişimler yaşanmıştır.

2.2.Liman Operasyon Müdürü

Ulusal Meslek Standardı kitapçığında liman operasyon müdürü; çevre, kalite ve İSG standartları ile mevzuat ve iş yönetmeliklerine uygun saha, rıhtım ve ekipman planlaması yapan, operasyon sürecini yerine getiren, maliyetlendirmesini, satın alma ve alt yüklenicilerle alakalı işlemleri ilerleten, iş ve süreç geliştirme çalışmalarına destek veren, personeli uygun mevzuat ve çalışma talimatlarına göre karar verme yetkisini kullanarak yöneten kişi olarak tanımlamıştır. Liman operasyon müdürü gümrük, çevre ve denizcilik gibi konulardaki işleyişler kapsamında ilgili resmi kurumlara karşı sorumlu olan kişidir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2015:7).

2.3.Personel Seçimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yönetici ve personel kriterlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan literatür incelemesinde; Yorulmaz ve Yanık (2021), Gemi kaptanlarının yönetici kriterlerinin belirlenmesinde kriter olarak “*Kişisel Özellikleri Liderlik Özelliği ve Mesleki Uzmanlık*” alt kriter olarak “*Dürüstlük, özgüven, tarafsızlık, gönüllülük, karakter, güvenilirlik, risk yönetimi, vizyon, takım bilinci, görev bilinci, karar verme yeteneği, iletişim yeteneği, anlama ve anlatma yeteneği, tecrübe, sahip olduğu yeterlilik, eğitim seviyesi, mezun olduğu okul ve çalıştığı gemi türü*” kriterlerini kullanmış, Efe ve Kurt (2018), bir liman işletmesinde personel seçim

uygulamasında “*Bilgisayar yeteneği, geçmiş tecrübe, sözlü iletişim becerisi, eğitim düzeyi, iş kanunu bilgisi, yabancı dil, organizasyon ve planlama yeteneği*” kriterlerini dikkate almış. Tezcan (2019), liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirilmesi çalışmasında liman operasyon müdürü yetkinlik ana kriterlerini “*Teknik Yetkinlikler*”, “*İş*” “*Liderlik*” ve “*Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri*”, alt kriterleri ise “*acil durum uygulamaları, emniyet yönetimi, güvenlik yönetimi, mevzuat ve prosedürler, temel mesleki bilgi, alan bilgisi/uzmanlık, yeniliklere açıklık, yönetim becerisi, analitik düşünme, problem çözme, eylem odaklılık, hedef odaklılık, karar alabilme, takım çalışması ve yönetimi ile yetki verme*” kriterlerini incelemiştir. Özbek (2014), çalışmasında sivil toplum kuruluşlarında yöneticilerin ÇKKV yöntemi ile belirlenmesinde “*Dürüstlük ve güvenilirlik, eğitim, genel kültür, gönüllülük, görev bilinci, inisiyatif ve karar verme, sorumluluk, sosyal ve beşeri ilişkiler, sözlü ve yazılı ifade, takım bilinci, tarafsızlık ve uyumluluk*” kriterlerini değerlendirmiştir. Ilgaz (2018), Lojistik sektöründe işe alınacak operasyon elemanlarının işe alım sürecini AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanarak değerlendirmiş ve çalışmasında ana kriterler olarak “*Teknik yeterlilikler, mesleki yeterlilikler, fiziksel yeterlilikler ve sosyal yeterlilikler*” kriterlerini, alt kriter olaraksa “*Referans, yabancı dil bilgisi, aktif bilgisayar kullanımı, tecrübe yılı, lojistik bilgi teknoloji bilgisi, raporlama becerisi, mesleki eğitim, prezantabl görünüm, fiziki dayanıklılık, aktif olma, takım çalışması ve uyum, etkili iletişim becerisi ve yardımseverlik*” kriterlerini göz önünde bulundurmıştır. Akça vd., (2018), kamu hastanelerinde analitik ağ süreci yöntemi ile finans yöneticisi seçimi çalışmasında, “*Kişisel Donanım*”, “*Güncel Takip*” ve “*Teknik Özellik Bilgisi*” kriterlerini yönetici seçimi ölçümünde kullanmıştır. Öztürk ve Keleş (2020), ilaç sektöründe AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak motorlu kurye seçimi uygulamasında, “*Teknik*

Yeterlilik”, “*Fiziksel Yeterlilik*”, “*Sosyal Yeterlilik*”, “*Mesleki Yeterlilik*” ve “*Kişisel Özellikler*” kriterleri incelenmiştir. Doğan ve Önder (2014), insan kaynakları temin ve seçiminde ÇKKV yöntemlerinin kullandığı çalışmada personel seçiminde, “*Tecrübe/İş Deneyimi*”, “*Eğitim*”, “*Mesleki Yeterlilik*” ve “*Bireysel Özellikler ve Dış Görünüm*” kriterlerinin değerlendirmesini yapmıştır. Polat ve Kara (2021), personel seçiminde Bulanık DEMATEL ve Bulanık VIKOR yöntemlerini kullanarak, bir imalat işletmesinde insan kaynakları müdür seçimi uygulamasını gerçekleştirmişler ve “*İletişim*”, “*Karar Verme*”, “*Takım Çalışması*” “*Liderlik*”, “*Kişiler Arası Beceriler*” ile “*Teknik ve Fonksiyonel Özellikler*” kriterlerini ele almışlardır. Ersoy(2021), tekstil sektöründe en uygun mühendis seçiminin AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanarak belirlemek istemiş ve “*İş Deneyimi*”, “*Bilgisayar Becerisi*”, “*Analitik Düşünme*”, “*İletişim Becerisi*”, “*Takım Çalışması*”, “*Öğrenme ve Gelişme İsteği*” ile “*Yabancı Dil*” kriterleri ile değerlendirmiştir. Acer ve İnci (2020), Trabzon limanı örnekleminde saha operasyon elemanı seçim kriterlerini AHP ve MOORA yöntemlerini kullanarak belirlemiş, çalışmada “*Başvuru Sonrası Ölçütler (mülakat, sınav sonuçları ve referansların)*” en önemli kriterler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmada ana kriterler olarak “*Kişisel Özellikler*”, “*Anlama*”, “*Liderlik ve Göreve Özgü Yeterlilik*”, “*Psikolojik Özellikler*”, “*Bilimsel Yeterlilik ve Eğitim*” ve “*Diğer*” kriterlerini, alt kriterler olarak “*Analitik düşünme*”, “*Fiziksel Görünüm*”, “*Sağlık Durumu*”, “*Aile ve Sosyal Durum*”, “*Adayın Yaşı*”, “*Kendine Güven ve Kendini İfade Edebilme*”, “*Sözlü/Yazılı Anlama*”, “*Anlama ve Anlatma Yeteneği*”, “*Disiplin*”, “*Vizyon*”, “*İnisiyatif Alma*”, “*Görev Bilinci*”, “*İletişim ve Sosyal Uyum*”, “*Olgunluk Seviyesi*”, “*Gönüllülük*”, “*Motivasyon ve İstek*”, “*İçine Kapanık Olmama*”, “*Yaratıcılık*”, “*Mesleki Yetkinlik ve Deneyim*”, “*Eğitim Durumu*”, “*Mezun Olduğu Bölüm*”, “*Bilgisayar Bilgisi*”, “*Yabancı Dil*”, “*Mülakat*”, “*Referanslar*” ve “*Değerlendirme Testi*” kriterleri kullanılmıştır.

Tablo 2. Personel Seçimi ile İlgili Çalışmalar

Yazarlar	Çalışma	Yöntem	Kriterler
Akyurt,(2021)	Otel İşletmelerinde Personel Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi	AHP	Yabancı Dil Bilgisi, Deneyim, Örgütsel Bağlılık, Sorumluluk, Eğitim, Disiplin, Fiziksel Görünüm
Orhan, (2009)	Personel Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi	AHP	Yaratıcılık Düzeyi, Bilgide Donanımlı, Yeteneklilik, Kişilik, Mülakat
Vural, Köse ve Bayam,(2020)	İşletme İçin Personel Seçimi	AHP ve VIKOR	Eğitim Düzeyi, Yabancı Dil Bilgisi, Deneyim, Yazılı ve Sözlü İletişim Becerisi, Temel Bilgisayar Becerileri, Ekip Çalışmasına Uygunluk ve Yaratıcılık
Aksakal ve Dağdeviren,(2010)	Uluslararası Bir Firma İçin Personel Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi	ANP ve DEMATE L	Tecrübe, Yazılı Ve Sözlü İletişim, Yabancı Dil, Bilgisayar Bilgisi, Takım Oyuncululuğu, Stratejik Düşünme.
Erdin,(2019)	Yönetici Seçimi	Bulanık TOPSIS	Karar Verme, Öz Güven, Sorun Çözme, Eğitim, Eleştirel Yaklaşım, İnsan İlişkileri, Deneyim

2.4.Liman Operasyon Müdürü Seçim Kriterleri

Çalışmada kullanılacak kriterlerin belirlenmesinde, liman operasyon müdürünü tanımını ve nitelikleri dikkate alınmış, limanlarda personel/yönetici seçim kriterlerinin belirlendiği, deniz yolu taşımacılığı kapsamında yapılmış olan

personel/yönetici seçim kriterlerinin ve son olarak genel düzeyde yapılmış olan yönetici/personel seçim kriterlerinin belirlendiği çalışmalar incelenmiştir.

Tezcan (2019)'a ait liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirildiği çalışmadan Liman Operasyon Müdürü Yetkinlikleri kriterlerinden “*Teknik Yetkinlikle*”, “*İş*” ve “*Liderlik*” kriterleri, Akça vd., (2018)'nin Analitik Ağ Süreci kullanılarak kamu hastanelerinde finans yöneticisi seçiminin yapıldığı çalışmada yönetici kriterleri olarak belirlenen “*Kişisel Donanım*” ve “*Teknik Özellik Bilgisi*”, Efe ve Kurt (2018)'in liman işletmelerinde personel seçimi kriterlerinden “*Geçmiş Tecrübe*”, “*Eğitim Düzeyi*”, “*Organizasyon ve Planlama Yeteneği*” ile “*Yabancı Dil*” kriterleri, Yorulmaz ve Yanık (2021)'in gemi kaptanlarının yönetici kriterlerinin belirlendiği çalışmadan “*Kişisel Özellikler*”, “*Liderlik Özelliği*”, “*Mesleki Uzmanlık*”, “*Tarafsızlık*”, “*Görev Bilinci*”, “*Karar Verme Yeteneği*”, “*İletişim*” ve “*Eğitim Seviyesi*” kriterleri, Öztürk ve Keleş (2020)'in AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanarak motorlu kurye seçiminin yapıldığı çalışmadan “*Mesleki Yeterlilik*” ile “*Kişisel Özellikler*”, Polat ve Kara (2021)'ya ait personel seçiminde DEMATEL ve Bulanık VIKOR'un kullanıldığı çalışmadan “*Karar Verme*”, “*Takım Çalışması*”, “*Liderlik*” ve “*Kişiler Arası Beceriler*”, Ersoy (2021)'un tekstil sektöründe personel seçimi yaptığı çalışmadan “*İş Deneyimi*”, “*Analitik Düşünme*”, “*İletişim Becerisi*”, “*Takım Çalışmasına Yatkinlik*” ve “*Yabancı Dil Bilgisi*” kriterleri, Ilgaz (2018) lojistik sektöründe personel seçim kriterlerinin AHP ve TOPSIS yöntemleriyle belirlendiği çalışmadan “*Mesleki Yeterlilik*” kriteri, Özbek (2014) yapmış olduğu çok kriterli karar verme yöntemleriyle yönetici kriterlerinin belirlendiği çalışmadan, “*Eğitim*”, “*Görev Bilinci*”, “*İnisiyatif ve Karar Verme*”, “*Sosyal ve Beşeri İlişkiler*”, “*Takım Bilinci*” ile “*Tarafsızlık*” kriterleri, Çelikbel (2018) AHP-MOORA yaklaşımı kullanarak sağlık sektöründe yönetici seçiminin yapıldığı uygulamadan, çalışmasından “*Deneyim*”, “*İletişim Yeteneği*”, “*Yabancı Dil Seviyesi*”,

“Teknoloji Adaptasyonu”, “Sektör Deneyimi”, “Liderlik”, “Problem Çözme”, “Risk Alma ve Karar Verme”, “Analitik Düşünme”, “Stratejik Yönetim”, “Kriz Yönetimi” ve “Koordinasyon” Kriterleri dikkate alınmış. Erdin (2019)’in Bulanık TOPSIS yöntemiyle yönetici seçiminin yaptığı çalışmasından “Karar Verme”, “Sorun Çözme”, “Eğitim” ve “Deneyim” kriterleri incelenmiştir.

Literatür taraması aşamasında belirlenen kriterler ile Mesleki Yeterlilik Kurumunun liman operasyon müdürü broşüründeki liman operasyon müdürü tanımı, görev ve sorumlulukları incelenerek yazarlar tarafından oluşturulan ana kriterler ve alt kriterler alanında uzman akademisyene sunulmuş ve liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlenmesi amacıyla çalışmada kullanılacak kriterler Tablo 3'te olduğu gibi belirlenmiştir.

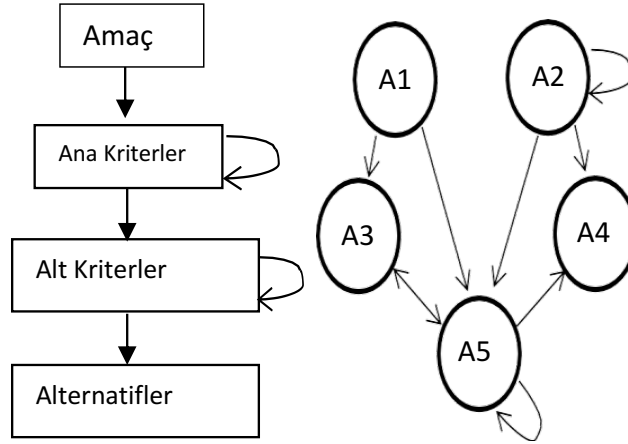
Tablo 3. Liman Operasyon Müdürü Seçim Kriterleri

Ana Kriterler	Alt Kriterler
Kişisel Yetkinlikler (K1)	İletişim Becerisi (K11)
	Uyumlu Kişilik (K12)
	Sektörel Tecrübe (K13)
	Sorumluluk Bilinci (K14)
	Problem Çözme Becerisi (K15)
	Mezun Olduğu Bölüm (K16)
Mesleki Yetkinlikler (K2)	Operasyon Yönetimi (K21)
	Planlama ve Organizasyon (K22)
	Teknoloji Kullanımı ve Adaptasyon (K23)
	Risk Analizi ve Karar Verme (K24)
	Stratejik Yönetim (K25)
	İSG, Çevre Koruma ve Kalite Gerekliliklerini Uygulamak (K26)
Yöneticilik Yetkinlikleri (K3)	Liderlik (K31)
	Yenilikçi İş Davranışı (K32)
	Personel Yönetimi (K33)
	Tarafsızlık (K34)
	Kriz Yönetimi (K35)
	Personelin Kariyer Yönetimi (K36)

3. ANALİTİK AĞ SÜRECİ (AAS)

Yaşamımızın belirli dönemlerinde karşılaştığımız problemler ve ulaşmak istediğimiz amaçlar karşısında elimizde bulunan seçenekler arasında seçimler yapmak zorunda kalırız. Bu seçimler sırasında da bir karar verme durumuyla karşı karşıya kalırız. Karar verme ise, gerçekleştirmek istediğimiz amaç ve hedefler doğrultusunda belirlediğimiz seçenekler arasından en uygun olanı seçmek olarak tanımlanabilir (Tezcan,2019;106). Hayatımızda vereceğimiz kararların hızlı ve etkin bir şekilde verilmesi önümüze çıkabilecek fırsatları doğru bir şekilde değerlendirmemizi sağlayacaktır. Bu kararları alabilmemiz için ise karar verme sürecinde nitel ve nicel faktörlerin tamamını bir arada değerlendirmemiz gerekmektedir (Dağdeviren, vd.,2004:91). Günlük hayatta uyguladığımız karar verme aşamalarında az kriter ve alternatif arasından kişisel tercihlerimizle karar vermek daha kolay olurken, kriter ve alternatiflerin artması durumunda kişilerin bireysel deneyim ve bilgi işleme kapasiteleri yetersiz kalabilir. Bu tarz karmaşık yapıları problemlerin çözümünde uygulayacağımız basit adımlar ve problemleri adım adım değerlendirmek karar vermeyi kolaylaştıracaktır. Çok kriterli karar verme yöntemi ise karşılaştığımız karmaşık yapıları karar verme aşamalarında, ulaşmak istediğimiz amacı birden fazla kriterle tanımlanmasında, derecelendirilmesinde, sıralanmasında ya da seçilmesinde yardımcı olan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2008:45). Bu yöntem karar verme sürecinde karar sonucunun kolay ve çabuk elde edilmesini sağlar (Subaşı, 2011: 20). Çok kriterli karar verme problemlerinde bir çok kriter birbirini etkilemekte ve en uygun kararın verilebilmesi de kriterler arasındaki bu etkilerin dikkate alınması gerekmektedir. Satty, bu kapsamda karar verme sürecinde kriterlerin birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alan ve amaca ulaşmada bir yöne bağlı kalmadan karar verme modeli olarak 1996 yılında Analitik Ağ Süreci (AAS) yöntemini geliştirmiştir (Ergin, 2011;6). Analitik Ağ

Süreci sonlu sayıda alternatifin olduğu bir karar verme probleminde sonlu sayıda faktörü ele alarak belirlenen amaç doğrultusunda karar verilmesi gereken zamanlarda en uygun alternatifin seçilmesi için yardımcı olan bir yöntemdir (Yaran,2009;33). Analitik Ağ Süreci, kriterlerin birbirleri üzerindeki etkisini inceleyen bir yapıdır. Analitik Hiyerarşi Proses yönteminin bir uzantısı olup daha genel bir yapıya sahip modelidir. ASS'de karar verme problemlerinde verilecek kararı etkileyen kriterler ve alt kriterler arasındaki etkileşim ve geri bildirimler karar vericiye sistemsel olarak sunulan bir yöntemdir. Yang (2012)'de, AAS yöntemini karar verme problemlerinde varsayımlardan çok kriterlerin birbiri üzerindeki etkisi ve bağımlılıklarının belirlenmesi için oluşturulan bir model olarak tanımlamıştır(Aydın,2018;119). AAS'de karar verme problemi kriterler, kümeler ve bunların birbirleri üzerindeki etkilerden oluşmaktadır. Bir araya getirilen uygun kriterler ise kümeleri oluşturmaktadır. AAS yöntemi kümelerin her birinin kendi içindeki bağımlılığını ve etkisini temel almaktadır (Karabacak, 2012: 47). AAS yönteminde karar verme probleminin ağ modeli ile oluşturulması, her faktörün kendi içindeki ve diğer faktörlerle olan bağımlılığının dikkate alınması hiyerarşik olarak düzenlenmeyen çok kriterli problemlerde de basit, etkin ve daha gerçek kararların verilmesini sağlamaktadır (Ergin, 2011: 44). AAS yönteminde faktörlerin birbirleriyle olan bağımlılığı ve geri bildirim özelliğiyle kriterlerde bir birleriyle ve diğer kriterle bağımlıdırlar (Aydın, 2018;119).



Şekil 1’ de AAS yapısı ile ağ modeli gösterilmiştir. AAS karar verme yapısında aynı düzeydeki öğeler ile gruplar arasında ve aynı grup içerisindeki öğeler arasında da etkileşim olmaktadır. Şekilde gösterilen ağ yapısında ise karar verme yöntemin de karşılaşılabileceğimiz bağlantılara yer verilmiştir. AAS temelini oluşturan kavram etkidir. Şekilde yer verilen okların yönleri ise öğelerin bileşenlerle olan bağımlılıklarını göstermektedir. Ok yönleri etkilenen elemandan etkileyen elemana doğrudur. Bu yöntemde çift yönlü etkileşimlerde görülmektedir bu tarz bir etkileşim bileşenin kendi öğeleri arasında bir etki olduğunda görülmektedir (Yaran, 2009: 35).

Satty (1999) Analitik Ağ Sürecini, karar problemlerini oluşturan faktörlerin bağımlılıklarını dikkate alan bir yöntem olarak tanımlamış ve odak noktası olarak bağımlılık, geri bildirim ve etkileri dikkate almıştır. Kullanılan diğer ÇKKV metotlarından farklı olarak, faktörlerin birbirleriyle olan bağımlılık ve geribildirimler dikkate alınmaktadır. Karar verme problemlerinde alternatifler arasında seçim yaparken sadece alternatif ve kriterler değil bu unsurların birbirleriyle olan etkileşimlerinin olumlu ve olumsuz sonuçları da dikkate alınmaktadır. AAS iki temel bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, kriter ve alt kriterlerin etkileşimlerinin olduğu ağ yapısı olan “kontrol hiyerarşisi”, ikinci bölümünde ise kümeler ve faktörlerin arasındaki etkilerin

gösterildiği etki ağı bulunmaktadır. Satty (1999) AAS'nin temelini oluşturan düşünceleri aşağıda olduğu gibi sıralamıştır (Şengönül, 2017: 85-86);

- AAS, AHP üzerine kurulmuş bir modeldir.
- AAS modeli oluşturan faktörler arasındaki bağımlılıkları dikkate alır.
- AAS'de iç bağımlılık ve dış bağımlılık odak noktası olarak kabul edilir.
- AAS'de kullanılan ağ yapısı, hiyerarşik yapıdaki gibi belli bir sıralama kaygısı olmadan karar problemlerinin oluşturulmasını sağlar.
- Karar problemlerinde kurulan hiyerarşide amaç, kriter, alt kriter ve alternatiflere doğru giden doğrusal bir yapıyla kurulurken, AAS döngüler, hedefler ve kaynaklar olarak döngüsel olmayan bir modeldir.
- AAS'de sadece kriterler değil kriterlerin ait olduğu kümelerde önceliklendirilir.
- AAS'de kullanılan “kontrol ağı ve kontrol hiyerarşisi” ile farklı kriterler değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda faydalar, maliyetler, riskler ve fırsatlar açık bir şekilde analiz edilecektir.

AAS 5 temel adımdan oluşmaktadır (Akça, vd., 2018: 136);

Problemin Tanımlanması ve Ağ Yapısının Oluşturulması; Karar vericinin problem modelini analiz ederek alternatiflerin belirgin hale getirdiği, alternatiflerin değerlendirileceği kriterlerin belirlendiği adımdır. Ayrıca problem yapısını çeşitli öğelere ayırarak karar verme probleminin ağ yapısı oluşturulur.

Faktörler Arasındaki İlişkilerin Kurulması; Öğelerine ayrılan karar verme probleminin yapısının açık bir şekilde ifade edilip elemanlar arasındaki etkilerin dikkate alındığı safha olup bu aşamada kriter özellikleri öne çıkarılarak hiyerarşik modelden ayrılır.

İkili Karşılaştırma Matrislerinin Oluşturulması; Belirlenen uzmanların oluşturduğu problem yapısıyla ilgili kriterlerin değerlendirildiği adımdır. Bu adımda kriterlerin ikili karşılaştırmaları yapılarak birbirlerine olan üstünlük dereceleri belirlenir. Yapılan karşılaştırmalarda Tablo 4’de gösterilen Satty tarafından oluşturulan 1-9 puanlı tercih skalası kullanılır.

Tablo 4. 1-9 Puanlı Tercih Skalası

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Derecede Önemli	Her İki Kriter Aynı Öneme Sahiptir.
3	Orta Derecede Önemli	Bir Kriter Diğetine Göre Biraz Daha Önemlidir.
5	Kuvvetli Derecede Önemli	Bir Kriter Diğetine Göre Kuvvetle Daha Önemlidir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir Kriter Diğetine Göre Yüksek Derecede Kuvvetle Tercih Edilmelidir.
9	Mutlak Derecede Önemli	Bir Kriter Diğetine Göre Çok Yüksek Derecede Önemlidir.
2,4,6,8	Ara Değerler	İki Kriter Arasında Küçük Farklar Olduğunda Kullanılır.
i,j karşılaştırırken bir değer x atanmış ise; j, i ile karşılaştırırken atanacak değer 1/x olmalıdır.		

Kaynak (Şengönül, 2017)

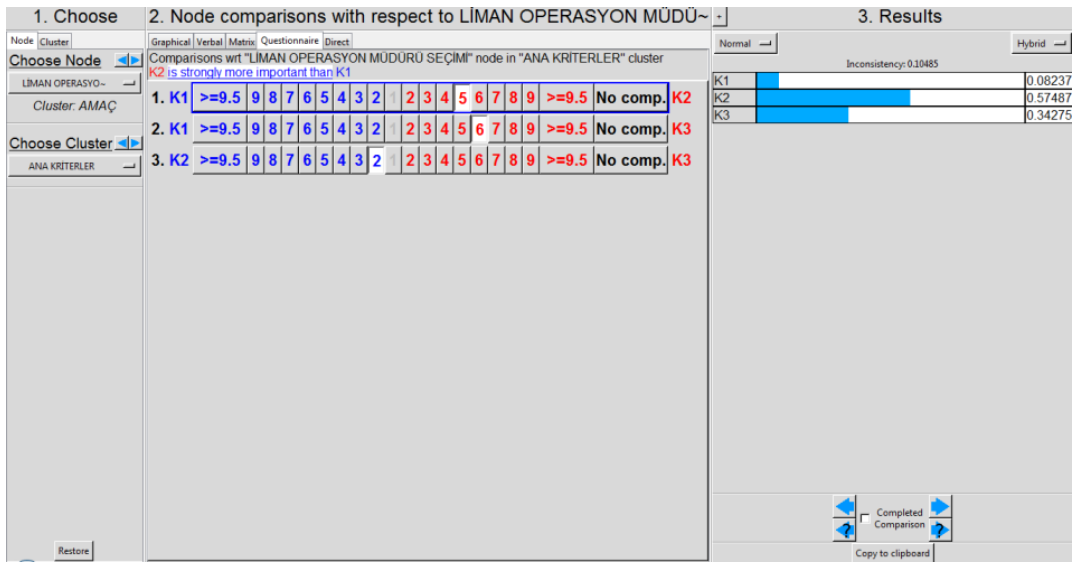
Süper Matrislerin Oluşturulması ve Limit Matrisinin Elde Edilmesi; Oluşturulan karar verme modelinde yer alan kriterler arasındaki etkileşimlerin gösterildiği süpermatris parçalı bir yapıya sahiptir. Oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerinin değerlerinden oluşturulmaktadır. Satty süpermatris için, “*belirli bir kontrol değişkenine göre matrisin sol tarafındaki bir elemanın matrisin tepesindeki bir eleman üzerindeki etki önceliğini*” gösterdiğini belirtmiştir. Süper matrisin oluşturulmasıyla her bir sütunun toplamı 1'e eşitlenerek ağırlıklandırılmış süper matrise ulaşılır. Bu aşamadan sonra ağırlıklandırılmış süper matrislerin limitleri alınarak kriterlerin önem dereceleri elde edilir (Tezcan, 2019: 114).

En İyi Alternatifi Belirlenmesi; Limit süper matris ile ikili karşılaştırma yapılan kriterler ve alternatiflerin önem dereceleri belirlenir. Karar probleminde en yüksek önem derecesine sahip olan alternatif seçilebilecek en iyi alternatif olarak, ağırlıklandırma probleminde en yüksek önem ağırlığına sahip olan öge ise karar problemini etkileyen faktör olarak belirlenir (Ergin, 2011: 46).

4. BULGULAR

Analitik Ağ Süreci kullanılarak yapılan anket katılımcıları Kocaeli ilinde bulunan limanların ve terminallerin operasyon departmanında görev alan Tesis Müdürü, Tesis Şefi, Operasyon Şefi, Vardiya Amiri ve Operasyon Departmanında görev yapan uzman 7 kişiye uygulanmıştır. Kriterlerin önem dereceleri ve ağırlık değerleri Super Decision programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kriterler arasındaki üstünlük derecelerinin belirlenmesi amacıyla Saaty'nin oluşturduğu 1-9 skalası kullanılmıştır. Birbiriyle ilişkili tüm kriter ve alt kriterler kendi aralarında ağırlıklandırılmıştır. Kriterlerin ağırlıklandırılmalarıyla ilgili örnek Şekil.2'de gösterilmiştir. Ana Kriterler 0,1 ve Alt Kriterlerin ikili karşılaştırmaları tutarlılık oranları 0,04 olarak bulunmuştur.

Şekil 2. Ana Kriterlerin Ağırlıklandırılması



Çalışmanın analizinde ana kriterlerin ikili karşılaştırmaları yapılmış ve en yüksek önem derecesine sahip kriter olarak "Mesleki Yetkinlikler" (0,57) kriteri bulunmuştur. İkinci önemli kriter "Yöneticilik Yetkinlikleri" (0,34) olurken, "Kişisel Yetkinlikler" (0,08) diğer kriterlere göre daha az önem derecesine sahip olmuştur. Alt Kriterlerin ikili karşılaştırmalarından bulunan sonuçlarda ise "Stratejik Yönetim" (0,159) önem derecesi en yüksek alt kriter olarak tespit edilmiştir. "Liderlik" (0,158) ikinci en önemli kriter olarak bulunurken, "Planlama ve Organizasyon" (0,157) kriteri üçüncü önem derecesine sahip alt kriter olarak bulunmuştur. Kullanılan ana ve alt kriterlere ait önem derecesi ve ağırlıkları Tablo.5 ve Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 5. Ana ve Alt Kriter Ait Önem Düzeyi, Tutarlılık Oranı ve Sıralama

Kriterler	Önem Düzeyi	Sıralama
Ana Kriterler		
Kişisel Yetkinlikler (K1)	0,08237	3
Mesleki Yetkinlikler (K2)	0,57487	1
Yöneticilik Yetkinlikleri (K3)	0,34275	2
Tutarlılık Oranı:0,08 (CR<0,1)		
Kişisel Yetkinlikler (K1)		
İletişim Becerisi (K11)	0,05424	5
Uyumlu Kişilik (K12)	0,07198	4
Sektörel Tecrübe (K13)	0,32713	1
Sorumluluk Bilinci (K14)	0,36308	1
Problem Çözme Becerisi (K15)	0,13252	3
Mezun Olduğu Bölüm (K16)	0,05104	6
Tutarlılık Oranı:0,03 (CR<0,1)		
Mesleki Yetkinlikler (K2)		
Operasyon Yönetimi (K21)	0,06847	6
Planlama ve Organizasyon (K22)	0,27350	2
Teknoloji Kullanımı ve Adaptasyon (K23)	0,19664	3

Risk Analizi ve Karar Verme (K24)	0,10875	4
Stratejik Yönetim (K25)	0,27693	1
İSG, Çevre Koruma ve Kalite Gerekliliklerini Uygulamak (K26)	0,07570	5
Tutarlılık Oranı:0,06 (CR<0,1)		
Yöneticilik Yetkinlikleri (K3)		
Liderlik (K31)	0,46138	1
Yenilikçi İş Davranışı (K32)	0,22971	2
Personel Yönetimi (K33)	0,10553	3
Tarafsızlık (K34)	0,05364	6
Kriz Yönetimi (K35)	0,08206	4
Personelin Kariyer Yönetimi (K36)	0,06768	5
Tutarlılık Oranı:0,03 (CR<0,1)		

Tablo 5'te ana kriterler altında incelenen her alt kriterin önem dereceleri ve ağırlıklar gösterilmiştir. Ayrıca yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlık oranları belirtilmiş olup, tutarlılık oranlarının araştırma yönteminin izin vermiş olduğu 0,1 oranının altında olduğu, böylece yapılan ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlı olduklarını ve yöntemin doğru kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.Alt Kriterlerin Nihai Önem Derecesi ve Ağırlıkları

Önem Derecesi	Alt Kriter	Önem Ağırlığı
1	Stratejik Yönetim (K25)	0,1591
2	Liderlik (K31)	0,1581
3	Planlama ve Organizasyon (K22)	0,1572
4	Teknoloji Kullanımı ve Adaptasyon (K23)	0,1130
5	Yenilikçi İş Davranışı (K32)	0,0787
6	Risk Analizi ve Karar Verme (K24)	0,0625
7	İSG, Çevre Koruma ve Kalite Gerekliliklerini Uygulamak (K26)	0,0435
8	Operasyon Yönetimi (K21)	0,0393
9	Personel Yönetimi (K33)	0,0361
10	Sorumluluk Bilinci (K14)	0,0299

11	Kriz Yönetimi (K35)	0,0281
12	Sektörel Tecrübe (K13)	0,0269
13	Personelin Kariyer Yönetimi (K36)	0,0231
14	Tarafsızlık (K34)	0,0183
15	Problem Çözme Becerisi (K15)	0,0109
16	Uyumlu Kişilik (K12)	0,0059
17	İletişim Becerisi (K11)	0,0044
18	Mezun Olduğu Bölüm (K16)	0,0042

Tablo 6'da alt kriterlerin kendi aralarındaki ikili karşılaştırmaları sonucunda nihai önem dereceleri ve ağırlıkları gösterilmiştir. Alt kriterlerden en yüksek önem derecesine sahip kriter olarak "Stratejik Yönetim", "Liderlik" ikinci önem derecesine, "Planlama ve Organizasyon" ise üçüncü önem derecesine sahip kriter olarak tespit edilirken, "Uyumlu Kişilik", "İletişim Becerisi" ve "Mezun Olduğu Bölüm" kriterleri önem derecesi düşük kriterler olarak tespit edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Deniz yolu taşımacılığı, üretim ve tüketimin hızla arttığı günümüz dünyasında eşyaların yer değiştirmesi/taşınması kapsamında diğer taşıma modlarına göre elinde bulundurduğu avantajlarla birlikte en çok tercih edilen taşıma türü olmuştur. Bu taşımacılık türünün düğüm noktasını oluşturan, deniz araçlarına güvenli bir şekilde barınabilecekleri iskele, rıhtım ve demir yerlerine, yükleme/boşaltma işlemlerini yapacakları açık/kapalı depolama alanları, gemiye ve yüke hizmetlerin verildiği liman işletmelerinde de hacimsel ve faaliyetlerde artışlar olmaktadır. Limanlarında artan faaliyetler karşısında işletmelerini etkin bir şekilde idame edebilmeleri için günümüz ilerlemelerini yakından takip etmeli ve işleyişlerine uyumlu bir şekilde birleştirmelidir. Bu kapsamda liman işletmelerindeki organizasyon yapısında limanın operasyonel ve yönetimi açısından önemli bir yere sahip olan liman operasyon müdürlerinin seçim kriterleri belirlenmiştir.

Çalışmada ulaşılan sonuçla en yüksek önem derecesine sahip olan ana kriter "Mesleki Yetkinlikler" kriteri olmuştur. Deniz yolu taşımacılığında deniz/kara bağlantısını sağlayan, yüklerin diğer taşıma modları arasında elleçlenmesini ve yüklerin muhafaza edilmesi konusunda en kritik rolü üstlenen limanlarda yaşanabilecek bir aksaklık ve gelişme liman etkinliği, verimliliği ile taşımacılık sisteminde olumsuz yönde etkilere neden olacaktır. Rıhtım, ekip ve ekipman planlaması, saha planlaması yapan, operasyonları gerçekleştiren, maliyetlendirme, satın alma ve alt yüklenicilerle alakalı süreçleri yürüten ve geliştirme çalışmalarına destek veren, operasyon personelini, İSG, çevre ve kalite standartları ile mevzuat ve iş talimatlarına uygun olarak üst düzey inisiyatif olarak yöneten nitelikli kişiler olarak tanımlanan liman operasyon müdürü, limanların müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajını yakalayabilmeleri için tüm liman içerisinde gerçekleşecek operasyon ve örgütsel organizasyonlarını en verimli, süratli, emniyetli bir şekilde gerçekleştirmelidir. Liman işletmesinde görev verilecek Liman Operasyon Müdürünün sektör bazında mesleki tecrübesinin ve bu alanda kendisini ispatlamış kişilerden seçilmesinin uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Alt kriterlerden ise en yüksek önem derecesine sahip "Stratejik Yönetim" kriteri olmuştur. Rekabet avantajını elinde bulundurmak isteyen liman işletmeleri liman kullanıcılarına süratli ve zamanında sunacakları operasyon hizmetlerinin yanında, işletme çevresinde meydana gelebilecek değişimlerinde farkında olmalıdır. Seçilecek olan liman operasyon müdürünün de stratejik yönetim konusunda yeterli yetkinliklerle donatılmış olması gerekmektedir. Bu yetkinliklere sahip yöneticiler sayesinde liman işletmeleri, işletme çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyip rakiplere karşı bir üstünlük elde edebileceklerdir. Ayrıca stratejik yönetim sayesinde işletmenin ve örgütün ne yapması gerektiği ile nereye gitmesi gerektiği üzerine kararlara kolaylıkla ulaşacaktır. Stratejik

yönetim ile bir liman işletmesi kendisine yön kazandıracak, etkili kararlar vererek ve işletme çevresini değerlendirerek öngörülebilir bir gelecek elde edecektir.

Özbek (2014) STK'larda yönetici seçimi üzerine yaptığı çalışmada en önemli kriteri "Dürüstlük ve Güvenilirlik" olarak tespit etmiş, Akça vd. (2018) ise bir hastane için finans yöneticisi seçim kriterlerini belirlediği çalışmasında en çok önem derecesine sahip kriter ve alt kriter olarak "Kişisel Donanım" ile "Deneyim" kriterlerine ulaşmış, Çelikbel (2018) sağlık sektöründe personel seçimi üzerine yaptığı çalışmada ana kriter olarak "Acil Durum Kriterleri" alt kriter olarak "Deneyim", "Liderlik", "Yenilikçi" ve "Sektör Deneyimi" kriterlerini tespit edilmiştir. Erdin (2019) yapmış olduğu yönetici seçiminde en önemli kriteri "Eğitim" olarak tespit etmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, literatür araştırmasında bulunan yönetici seçim kriterlerinin belirlendiği çalışmalarla karşılaştırıldığında, çalışmada tespit edilen kriterler ile literatürde yapılmış olan yönetici seçimi ile ilgili çalışmalarda tespit edilen kriterlerin farklı olduğu görülmektedir. Buradaki farklılıkların her sektör için yöneticilerde aranan kriterlerin çalışılacak alan, sorumluluk ve görevlerindeki farklılardan dolayı ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada, literatürde yapılan liman işletmelerinin personel seçim kriterlerinin belirlendiği çalışmalardan farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Efe ve Kurt (2018) bir liman işletmesinde işe alım sürecinde en önemli kriteri kendine güven ile organizasyon ve planlama yeteneği olarak tespit etmiş, Acer ve İnci (2020), bir liman için saha operasyon elemanı seçim kriterlerini belirlediği çalışmasında en önemli kriteri başvuru sonrası diğer ölçekler ve alt kriter olarak referans kriteri olduğunu belirlemiş, Tezcan (2019) liman yönetici yetkinliklerini belirlediği çalışmada ise liman operasyon müdürü için önemli kriterin yönetim kriteri olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada tespit edilen sonuçların literatürdeki çalışmalardan farklılıkların olmasının nedeni seçim kriterleri belirlenirken

kullanılan analiz yönteminin farklı olması ile çalışma konusunun liman operasyon müdürü olarak kısıtlanmasından dolayı olmuştur.

Bu çalışma, literatürdeki diğer çalışmalarda kullanılan yöntem ve konu bakımından özgün niteliktedir. Literatürde liman yöneticileri seçimi ile ilgili çalışmalara rastlanılmamış olup, yapılan çalışmalar genellikle genel ve orta düzey çalışanların seçimi üzerine yapılmıştır. Liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlenmesi üzerine yapılan bu çalışmada genellikle personel ve yönetici seçiminde kullanılan AAS yöntemiyle değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmayla birlikte liman işletmelerinde yönetici ve liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlenmesi konusunda literatüre katkıda bulunulmuştur. Bununla birlikte literatürdeki çalışmaların kısıtlı sayıda olması nedeniyle çalışmanın sonuçları geliştirilmeye açık olup, ileriki çalışmalarda farklı liman ve terminaller özelinde de liman operasyon müdürü seçimi ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acer, A.& İnci, H. (2020). Personel seçim sürecinin AHP tabanlı MOORA yöntemi ile değerlendirilmesi: Liman saha operasyon elemanı seçimi üzerine bir uygulama. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi 16(Özel Sayı), 3689-3713.

Akça, N., Sönmez, S., Gür, Ş., Yılmaz, E., & Eren, T. (2018). Kamu hastanelerinde Analitik Ağ Süreci yöntemi ile finans yöneticisi seçimi. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi 5(2), 133-146.

Aksakal, E.& Dağdeviren, M. (2010). ANP ve DEMATEL yöntemleri ile personel seçimi problemine bütünleşik bir yaklaşım.(Yüksel Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Ankara.

Akten, N. (1992). Liman planlaması: Liman üniteleriyle kapasitesi arasındaki ilişki ve elleçleme maliyetlerinin hesaplanması. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Altınçubuk, F. (2000). Liman idare ve işletmesi. İstanbul: Deniz Ticaret Odası Yayınları. İstanbul

Aydın, G. (2008). Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve bir sanayi işletmesinde uygulanması. (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Kocaeli.

Akyurt, H. (2021). Ordu ilindeki otel işletmelerinde personel seçim kriterlerinin AHP yöntemi ile belirlenmesi. Uluslararası Turizm ve Teknoloji Araştırmaları Dergisi 2(2), 59-71.

Ateş, A., Karadeniz, Ş. & Esmer, S. (2010). Dünya konteyner taşımacılığı pazarında Türkiye'nin yeri. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi 2(2), 83-89.

Aydın, Z. (2018). Kocaeli körfezinde denizyolu yolcu taşımacılığının AHP ve ANP yöntemleri kullanılarak değerlendirilmesi. (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Bayraktutan, Y., & Özbilgin, M. (2013). Limanların uluslararası ticarete etkisi ve Kocaeli limanlarının ülke ekonomisindeki yeri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 28, 11-41.

Bozkurt, C., Pelit, İ. & Irmak, E. (2018). Türkiye ve Dünya'da denizyolu taşımacılığı. 3. Uluslararası Sosyal Beşeri ve Eğitim Bilimleri Kongresi.

Chaur-luh, T. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of Kaohsiung Port. The Asian Journal Of Shipping And Logistics 30(3), 373-392.

Çelikbel, Y. (2018). Personel seçimi için bütünleşik Gri AHP MOORA yaklaşımının kullanılması: Sağlık sektöründe yönetici seçimi üzerine bir

uygulama. TheJournal of Operations Research, Statistic, Econometrics and Mangement Information Systems 6(1), 69-82.

Çetin, M. (2021). Limanlarda mesleki eğitimler ve iş sağlığı güvenliği: Örnek bir liman işletmesinin incelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü). İstanbul.

Dağdeviren, M., Akay, D. & Kurt, M. (2004). İşdeğerlendirme, faktör derece puanlarının belirlenmesinde hedef programlama yönteminin kullanılması. Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi 19(1), 89-95.

Demircan, U. (2021). Demiryolu taşımacılığının liman hizmet pazarlarına etkileri. Denizyolu Taşımacılığı ve Lojistiği Dergisi 2(2), 91-100.

Efe, B. & Kurt, M. (2018). Bir liman işletmesinde personel seçimi uygulaması. Karaelmas Fen ve Mühendislik Dergisi 8(2), 417-427.

Erdin, C. (2019). Bulanık TOPSIS yöntemiyle yönetici seçimi. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3(1), 37-50.

Ergin, A. (2011). Tedarik zinciri yönetiminde konteyner taşıyıcı firma seçimi ve Türkiye'deki uygulaması. (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Ersoy, Y. (2021). AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak tekstil sektöründe personel seçimi. Kafdağı Dergisi 6(1), 60-78.

Esmer, S. (2019). Liman ve terminal yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.

Hawary, S.I., & Al-Ajmi, H. (2017). Organizational commitment of the employees of the ports security affairs of The State of Kuwait: the Impact of human resources management practices. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 6.

Karabacak, G. (2012). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve Analitik Ağ Süreci ile mühimmat seçimi. (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü). Erzurum.

Karlı, H. &Tanyaş, M. (2020). Lojistik yönetiminin dijital dönüşümü: Akıllı lojistik üzerine sistematik literatür haritalanması. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi 7(2), 613-632.

Kartal, A. (2022). Denizcilik işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü: Hopa Limanı'nda bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi, Bandırma Onyed Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Balıkesir.

Kol, B. (2010). Türkiye'nin dış ticaretinde deniz taşımacılığının önemi ve sorunları. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İzmir.

Ilgaz, A. (2018). Lojistik sektöründe personel seçim kriterlerininAHP ve TOPSIS yöntemleri ile değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3(32), 586-605.

Deniz Ticaret Odası (2021). Denizcilik sektör raporu. <https://www.denizticaretodasi.org.tr/media/SharedDocuments/sektorraporu/DenizcilikSektorRaporu2021.pdf> (25.05.2022)

Mira, M.,Choong, Y &Thim, C. (2019). Theeffect of HRM practices and employees' jobsatisfaction on employeeperformance. Management ScienceLetters , 9(6), 771-786.

Nyangweso, E. W. (2018). Effect of strategicrecruitment on employeeperformance: A casestudy of Kenya Portsauthority (Of TheDegree Of Master Of Business Administration, Human Resource Option, Of Technical University Of Mombasa). Mombasa.

Papadimitriou, G.,Theotokas, I., &Progoulaki, M. (2005). Manningstrategies in Greek-ownedshipping and the role of outsourcing

.International Association of Maritime Exonomists Annual Conference, Limassol, Cyprus.

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (2021). Ulaşan ve erişen Türkiye. <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/bakanlik-yayinlari/ulasan-ve-erisen-turkiye-2021.pdf> (25.05.2022)

Özbek, A. (2014). Yöneticilerin çok kriterli karar verme yöntemi ile belirlenmesi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi 24, 209-225.

Öztürk, D. & Keleş, M. (2020). AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak motorlu kurye seçimi: İlaç sektöründe bir uygulama. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 18(2), 275-291.

Polat, T. & Kara, N. (2021). Personel seçiminde bulanık DEMATEL ve bulanık VIKOR yöntemlerinin uygulanması. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi 23, 376-385.

Subaşı, H. (2011). Çok kriterli karar vermede kullanılan TOPSIS ve AHP yöntemlerinin karşılaştırılması ve bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Şengönül, G. (2017). Lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin denizyolu konteyner taşıyıcı seçim ölçütlerinin incelenmesi. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İzmir.

Mesleki Yeterlilik Kurumu (2015). Ulusal meslek standardı liman operasyon müdürü. https://portal.myk.gov.tr/index.php?fileName=09UMS0035-6%20Rev%2001%20Liman%20Operasyon%20M%C3%BCd%C3%BCr%C3%BC&dl=Meslek_Standartlari/3335/SON_TASLAK_PDF_20180925_155755.pdf (25.05.2022)

Tezcan, Ö. (2019). Liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirilmesi. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İzmir.

Tezcan, Ö.,& Kuleyin, B. (2022). A new perspective on selecting port managers. In Handbook of Research on the future of the the Maritime Industry: 246-267. IGI Global.

Türk Dil Kurumu (2022). <https://sozluk.gov.tr/> (20.05.2022)

Yaran, A. (2009). Marmara Bölgesi'nde RO-RO taşımacılığının liman yeri seçimi ve bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Yorulmaz, M. & Patruna, E. (2021). Liman işletmelerinde dijitalleşmeden beklentiler ve yöneticilerin bakış açısı. International Journal of Management and Administration 5(9), 118-131.

Yorulmaz, M. (2009). Deniz taşımacılığı ve Deniz Sigortaları. İstanbul: Akademi Denizcilik Yayınları.

Yorulmaz, M. & Yanık, A. (2021). Gemi Kaptanlarının Yönetici Kriterlerinin Belirlenmesi. Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi 7(2), 53-66.

G7 ÜLKELERİNİN İNOVASYON GÖSTERGELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Nur AKTAŞ¹

ÖZET

Gelişmiş ülkelerde gerçekleşen inovasyonlar, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümelerine de etki etmektedir. Gelişmekte olan ülkeler sermayesi daha az olduğu için Ar-Ge harcamalarına yeterince bütçe ayıramamaktadırlar. Bu nedenle, sermaye açısından yetersiz olan gelişmekte olan ülkeler, genellikle yeni teknolojileri doğrudan yabancı yatırımlarla elde ederek kendi üretim tekniklerinde iyileştirmeler yaparlar ve bu böylelikle ihracat özelinde uluslararası ticaretlerine ivme kazandırmaktadırlar. Bu sebeple gelişmiş ülkelerin inovatif performanslarında yapılan iyileşmeler gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmaları açısından da önemlidir. Bu çalışmada lider ülke grubu olan Amerika, Almanya, İngiltere, Japonya, Kanada, Fransa ve İtalya'dan oluşan G7 ülkelerinin 2012-2020 yılları arasında hangi seçilmiş inovasyon göstergelerinde öncü olduğu, hangi göstergelerinde iyileştirmeye gidilmesi gerektiğini ve bu göstergelerin ihracatlarına arttırıcı etkileri açısından karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, inovasyon göstergelerinden yüksek teknoloji ürün ihracatları, Ar-Ge harcamaları, brüt sermaye oluşumları, hükümet etkinliği endeksleri, eğitim endeksleri, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım endeksleri, GSYH büyüme oranları ve ihracat rakamları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler ışığında, G7 ülkelerinde Ar-Ge harcamalarında ve bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı endeksinde lider olması yüksek teknoloji ihracatını arttırmamaktır. Fakat G7 ülkelerindeki inovasyon göstergelerinden olan eğitim endeks oranındaki artışın, yüksek teknoloji ihracatlarının artışına etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: G7 ülkeleri, İnovasyon, İhracat

JEL Kodları: O1, O3, O4, O57

¹Dr, nur_aktas@hotmail.com, İstanbul, (ORCID ID: 0000-0001-6149-9405)

THE EFFECT OF INNOVATION ON INTERNATIONAL TRADE IN G7 COUNTRIES

ABSTRACT

Innovations in developed countries also affect the economic growth of developing countries. Developing countries cannot allocate sufficient budget for R&D expenditures because their capital is less. For this reason, developing countries, which are insufficient in terms of capital, generally acquire new technologies with foreign direct investments and make improvements in their own production techniques, thus accelerating their international trade in terms of exports. For this reason, improvements in the innovative performance of developed countries are also important for the economic development of developing countries. In this study, it is aimed to compare the G7 countries, which are the leading country group, America, Germany, England, Japan, Canada, France and Italy, in which selected innovation indicators between 2012 and 2020, which indicators should be improved and the increasing effects of these indicators on their exports. In this direction, high-tech product exports, R&D expenditures, gross capital formations, government efficiency indices, education indices, information and communication technologies use indices, GDP growth rates and export figures, which are among innovation indicators, were analyzed comparatively. In the light of the evaluations, being the leader in R&D expenditures and the index of information and communication technologies use in G7 countries does not increase high technology exports. However, it has been determined that the increase in the education index rate, which is one of the innovation indicators in the G7 countries, has an impact on the increase in high technology exports.

Keywords: G7 countries, Innovation, Export

JEL Codes: O1, O3, O4, O57

GİRİŞ

Gelişmiş ülkeler inovatif performanslarında iyileştirmeler yaparak rekabet gücü elde etmektedirler. Bu sayede ekonomik büyümelerine ivme kazandırarak ihracat özelinde uluslararası ticaretlerini arttırmaktadırlar. Gelişmiş ülkeler ihracatlarını sadece mal üreterek değil gerekli Ar-Ge çalışmalarıyla yeni teknolojiyi elde ederek rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Aynı zamanda elde edilen yeni teknoloji veya bu teknolojiyle üretilen yeni mal sayesinde ilk ihracatçı olma avantajı yakalayarak daha hızlı büyüme gerçekleştirmektedirler.

Günümüzde inovasyonun ülkelerin ihracatlarına büyük katkısı vardır. Geçmişten günümüze birçok iktisatçı inovasyonun gerekliliğini ve ekonomik büyümeyi sağladığını belirtmiştir. Laurier L. Schramm 2017 yılında yayınladığı ‘‘Innovation Technology’’ adlı kitabında da bahsettiği gibi Joseph Schumpeter 1930’larda inovasyonu fikirlerin ve bilginin ürün ve hizmete dönüştürülmesi olarak tanımlamıştır. Daha sonradan Schumpeter, 1942 yılında yayınladığı kitabında yaratıcı yıkım teorisinden bahsetmiştir. Bu teoride eskilerin yeniler tarafından yok edileceğini belirtmiştir. Ekonominin yapısının dinamik olduğunu ve bu dinamik yapıya ayak uydurabilmek için yeniliği gerekliliğini ve önemini vurgulamıştır.

İnovasyon hem gelişmiş ülkelerin hem de gelişmekte olan ülkelerin ihracat özelinde uluslararası ticaretlerine etki etmektedir. Gelişmiş ülkelerde inovatif faaliyetlerin daha yüksek olmasının sebebi yüksek eğitilmiş nitelikli işgücüne sahip olmaları ve Ar-Ge çalışmalarına ayırdıkları bütçenin fazla olmasıdır. Bu da gelişmiş ülkelerin daha fazla sermayeye sahip olmasına ve daha fazla yeni mal, yeni teknoloji üretim gücüne sahip olmasına neden olmaktadır. İnovasyon ülkelerin ihracatlarına dolayısıyla ekonomik büyümelerine katkı sağlayacak anahtar unsurlardan biridir.

Bu çalışmada G7 ülke grubu olan Amerika, Almanya, Kanada, İngiltere, Japonya, Fransa, İtalya ülkelerinin 2012-2020 dönemlerine ait yıllık veriler World Bank, Trade Map ve Global Innovation Index raporlarından yararlanılarak inovatif performanslarının ihracatlarına etkilerinin ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Bu sebeple inovasyon göstergelerinden yüksek teknoloji ürün ihracatları, Ar-Ge harcamaları, brüt sermaye oluşumları, hükümet etkinliği endeksleri, eğitim endeksi, GSYH büyüme oranları, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım endeksleri değerlendirilmiş ve ihracat rakamları karşılaştırmalı olarak analiz edilerek hangi seçilmiş inovasyon göstergelerinde hangi ülkenin üstün olduğu aynı zamanda bu göstergelerin ihracatlarına etkileri tespit edilmiştir.

1. TEORİK ÇERÇEVE

Günümüzdeki iktisatçıların olduğu gibi eski zamandaki iktisatçılar da teknolojik inovasyonun iktisadi kalkınma için hayati önem taşıdığını farkındaydılar. Hatta Adam Smith'in 1776 yılında yayınladığı "Milletlerin Zenginliği" eserinde makinelerin gelişmesi ve işbölümünün özel icatları nasıl teşvik edileceği tartışma konusundan da bahsetmiştir. Marx'ın kapitalist ekonomi modelinde ise sermaye mallarında teknolojik inovasyonların öneminden bahsederek "burjuvazi, üretim araçlarından sürekli bir devrim yapmadıkça yaşayamaz." ifadeleri kullanılmıştır (Freeman ve Soete, 2003: 2-3).

Ticaret teorilerinde ülkelerde teknolojik farklılıklara ilginin duyulması, kısmen Leontief Paradoksuna cevap arama ihtiyacından kaynaklanmıştır. Klasik faktör donanması teorisi ABD'nin sermaye-yoğun mallarda uzmanlaşmasını öngörürken, Harvard üniversitesi profesörlerinden Wassily Leontief 1953 yılında yaptığı "Domestic Production and Foreign Trade; The American Capital Position Re-Examined" adlı çalışmasında bunun tersi olan ABD'nin emek-yoğun ihracat yaptığı durumu ortaya koymuştur. Fakat ABD'nin ticaretteki bu emek-yoğun durumu teknolojik üstünlüğü potansiyel olarak açıklayabilirdi. İlk teorik katkı ise üretici ülkeye sunduğu yeni ürün ve üretim süreçlerinin geçici tekel avantajını ortaya çıkaran ve ticaretin temelini doğal yapılarındaki farklılıklarında olmadığını belirten Posner (1961) bunu teknolojik fark ya da açık modelinde ifade etmiştir. Bir ülke sürekli inovasyon yaparsa yeni ürünlerdeki karşılaştırmalı üstünlüğünü belirten "teknoloji açığı" zaman içinde devam ettirilebilmektedir (Freeman ve Soete, 2003: 388).

Teknoloji açığı teorisinin geliştirilmiş hali olan "Ürün Dönemleri Teorisi", 1966'da yılında "International Investment and International Trade in the Product Cycle" adlı makalesiyle Raymond Vernon tarafından ortaya atılmıştır. Vernon, ürün yaşam dönemlerini yeni ürün dönemi, olgun ürün dönemi, standart ürün dönemi olmak üzere üçe ayırmıştır. Yeni ürün döneminde, icat edilen mal yaygınlaşmamıştır. Bu sebeple ilk üretici ülke tekel konumundadır (Vernon, 1966: 194). Vernon'a göre, yeni teknolojiler ABD, AB ve Japonya gibi ileri sanayi ülkelerinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, gelişmiş ülkelerde gelişmekte olan ülkelere kıyasla yüksek derecede eğitilmiş işgücü ve Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yüksek yatırımların bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Seyidoğlu, 2015: 104).

Olgun dönemde ürünün seri üretimine başlanmıştır. Bu dönemde geliri yüksek gelişmiş ülkeler başta olmak üzere diğer ülkelere de ihracat yapılmaktadır. Yeni ürün artık tanınır durumda olduğu için üretim maliyetlerinde düşme meydana gelmektedir. İhracat gerçekleştirilen ülkelerde benzer ürünler üretmeye başlayacağı için rekabet bu evrede artmaktadır. Standart ürün döneminde ise, üretilen mal veya teknoloji küresel pazara yerleşik hale gelmiştir. Artık ürün düşük gelirli ülkeler dahil genel olarak standartlaşmıştır (Ulaş, 2009: 28-29). Ama Vernon 1966 yılında yayınladığı makalesinde bu standartlaşmanın ürün farklılaştırma yoluyla talebe göre çeşitlenerek daha farklı ürünlerin üretilmesine sebep olacağını belirtmiştir. Vernon makalesinde örnek olarak radyonun standart bir ürün hale geldiğini

fakat daha sonradan otomobil radyoları, saatli radyolar gibi özelleşmiş alt kategorilerin ortaya çıktığını belirtmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Pla-Barber ve Alegre (2007) çalışmalarında ihracat yoğunluğu, inovasyon ve büyüme arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Fransa'nın biyoteknoloji endüstrisindeki 121 firmanın verilerini kullanarak, firma büyüklüğünün inovasyon ve ihracat yoğunluğu için bir belirleyici olmadığını bulmuşlardır.

Genç ve Atasoy (2010), 34 ülkenin 1997-2008 dönemindeki Ar-Ge harcamaları ve ekonomik büyüme ilişkilerini panel nedensellik analizi ile araştırmıştır. Analiz sonucunda Ar-Ge harcamaları ve ekonomik büyüme arasında tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Palangkaraya (2012), çalışmasında Avustralya'dan aldığı firma düzeyindeki verileri kullanarak ihracat pazarına katılım ile inovasyon arasındaki nedenselliğin yönünü araştırmıştır. İki panel oluşturarak analiz yapmıştır. Her bir panelde 200'den az çalışanı olan 3.000 Avusturyalı küçük ve orta ölçekli işletme ile analiz yapmıştır. İlk panelde 2004-05, 2005-06 ve 2006-07, ikinci panelde 2005-06 ve 2006-07 yıllarının aylık verilerini kullanmıştır. Veri tabanı firma özellikleri (iş yapısı, pazarlar ve rekabet vb.), finansal bilgiler dahil olmak üzere zengin bir bilgi seti içermektedir. Sonuç olarak ise cari dönemde ihracat ve inovasyon arasında istatistiksel ve iktisadi olarak anlamlı korelasyon bulunduğunu tespit etmiştir.

Rodil, Vence ve Sanchez (2016) çalışmalarında mikro düzeyde (firma) inovasyon ve ihracat davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Galiçya'da (İspanya'nın kuzey-batı bölgesi) bulunan 213 firmayla yapılan anketten elde edilmiştir. Araştırma yöntemi olarak iki analiz düzeyini birleştirmişlerdir. İlk olarak istatistiklere dayalı betimsel bir analiz yapılmıştır. İkinci olarak, çoklu ve doğrusal olmayan regresyon (logit ve tobit) modelleri ile tahmin yapılmıştır. Sonuç olarak, inovasyon ve ihracat arasından pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dam ve Yıldız (2016) BRICS-TM ülkeleri için 2000-2012 dönemleri için Ar-Ge ve inovasyonun ekonomik büyümeye etkisini panel veri analizi ile araştırmışlardır. Analiz sonucunda Ar-Ge ve inovasyonun ekonomik büyümeye etkisinin olumlu yönde olduğunu tespit etmişlerdir.

Azar ve Ciabuschi (2017), çalışmalarında kurumsal ve teknolojik inovasyonlar ile firma ihracat performansı arasındaki ilişkiyi 218 İsveç ihracat girişiminden alınan verileri kullanarak yapısal eşitlik modellemesi ile test etmişlerdir. Sonuç olarak örgütsel inovasyonun teknolojik inovasyonu sürdürerek hem doğrudan hem de dolaylı olarak ihracat performansını arttırdığını tespit etmişlerdir.

Tekin ve Hancıoğlu (2018), Avrupa inovasyon karnesinde yer alan 36 ülkenin 2018-2015 yılları arasındaki inovasyon ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi panel veri analizi ile incelemişlerdir.

Analiz sonucuna göre ihracat performansında daha fazla etkili olan insan kaynağı, araştırma sistemleri, fikri varlıklar ve girişimcilik olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Yıldız (2018), Türkiye ve AB-15 ülkeleri için 1998-2013 dönemleri arasındaki teknolojik inovasyon performanslarının ekonomik büyümelerine etkisini panel veri analizi ile araştırmışlardır. Analiz sonucuna göre ülkelerin teknolojik inovasyon endeksi performansı ekonomik büyümelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Polat (2018), gelişmekte olan Asya Ülkelerinin 1996-2016 döneminde Ar-Ge harcamaları, inovasyon, araştırmacı sayısı ve reel döviz kurunun ihracata etkilerini incelemiştir. Analiz sonucunda Ar-Ge harcamalarındaki %1'lik artışın ihracatı %20 oranında arttırdığını ve inovasyonun ihracat üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Çütü ve Bozan (2019), G7 ülkelerinin 1981-2016 dönemlerine ait yıllık veriler ile panel veri analizi yaparak Ar-Ge harcamalarının ve patent başvurularının ekonomik büyüme ilişkisini incelemiştir. Analiz sonucunda inovasyon ve ekonomik büyüme arasında uzun dönemli ilişki tespit etmiştir.

Adıyaman ve Hayaloğlu (2020), 1995-2018 dönemleri için panel veri analizi kullanarak gelişmekte olan 30 ülkede inovasyonun büyüme ve kalkınmaya etkisini araştırmışlardır. Analiz sonucunda inovasyon göstergesi olarak kullanılan Ar-Ge harcamalarının ekonomik büyümeyi olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Eygü ve Coşkun (2020), Türkiye için 1995-2018 dönemleri yıllık verileri kullanarak beşeri sermaye, inovasyon ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi zaman serileri analizi ile araştırmışlardır. Analiz sonucunda beşeri sermaye ve inovasyon ekonomik büyüme üzerinde uzun dönemde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Elverdi ve Atik (2021), küresel inovasyon endeksi 2017 raporuna dahil olan 127 ülkeyi dahil ederek inovasyonun ekonomik büyümeye etkisini yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda inovasyonun ekonomik büyümeyi güçlü ve olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Süygün ve Kaplan (2021), AB-27 ülkesinin inovasyonların ihracat üzerindeki etkilerini 2013-2019 dönemlerine ait yıllık veriler kullanılarak panel veri analizi ile incelemiştir. Analiz sonucuna göre inovasyon Türkiye'nin ve AB-27 ülkelerinin ihracatlarını olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.

Tekin ve Demirel (2022), 21 OECD ülkesi için 2003-2016 yıllara ait veriler kullanarak bilimsel ve teknolojik performansın ekonomik büyümeye etkisini araştırmışlardır. Analiz sonucunda Ar-Ge harcamaları ve patent sayıları ile ekonomik büyüme arasında uzun süreli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

3. G7 ÜLKELERİNİN İNOVASYON GÖSTERGELERİNİN VE İHRACATLARININ KARŞILAŞTIRMASI

Bu bölümde gelişmiş ülkelerin G7 grubu olan Amerika, Almanya, İngiltere, Japonya, Kanada, Fransa, İtalya'nın 2012-2020 yılında seçilmiş inovasyon göstergelerinin ve ihracat performanslarının karşılaştırılmalı analizi yer almaktadır. Bu tarihlerin seçilme nedeni seçilen değişkenlerde eksik veri olmadan G7 grubu ülke karşılaştırmalarını yapabilmesine imkan vermesidir. Değişkenler olarak inovasyonu etkileyen ve belirleyen faktörlerden; yüksek teknoloji ihracatı, Ar-Ge harcamaları, bilgi ve iletişim teknolojileri, hükümet etkinliği endeksi, eğitim endeksi, GSYH büyüme oranları, brüt sermaye oluşumu ve ihracat rakamları seçilmiştir.

G7 ülke grubu içerisinde rekabet üstünlüğünü elde etmek için çeşitli yönetim ve üretim stratejileri uygulanmaktadır. Küresel pazarda lider olan ülkenin, diğer ülkelere farklı olarak hangi inovasyon göstergelerinde üstün olduğu bilinmesi, diğer ülkelerin de bu göstergelerde yapacakları iyileştirmelerle ihracat özelinde uluslararası ticaretlerine katkı sağlayabilmektedirler. Bu sebeple bir ülkenin hangi inovasyon göstergelerinde iyileştirme yapılması gerektiği bilmesi, ekonomik kalkınmaları açısından büyük önem arz etmektedir.

Tablo 1. Yüksek Teknoloji İhracatı

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amerika	2,8	2,8	2,8	2,8	2,7	2,8	2,7	2,8	2,8
Almanya	2,8	2,8	2,9	3	2,8	2,9	2,9	3	3,1
İngiltere	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Japonya	3,4	3,3	3,3	3,5	3,6	3,5	3,1	3,2	3,3
Kanada	2	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7	1,5

Kaynak: www.worldbank.org verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1'e göre, gelişmiş ülke grubu olan G7 ülkelerinde 2012 yılında yüksek teknoloji ihracatının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)'ya oranında lider olan ülke yüzde 26,8 ile Fransa'dır. Ardından %23,7 ile İngiltere, %20,5 ile Amerika, %18,2 ile Japonya, % 17,3 ile Almanya, %15,9 ile Kanada yer almaktadır. 2012 yılında G7 ülkeleri içerisinde en son sırada %7,6 ile İtalya yer almaktadır.

2020 yılına gelindiğinde Fransa yüksek teknoloji ihracatının GSYH'ya oranında %27,4 ile liderliğini korumaktadır. 2020 yılında da ikinci sırayı %23 ile İngiltere, üçüncü sırayı %19,7 ile Amerika

ve dördüncü sırayı %18,6 ile Japonya yer almaktadır. 2020 yılında da yüksek teknoloji ihracatı GSYH'sındaki payı en düşük olan ülke %7,9 ile İtalya'dır.

Tablo 2. Ar-Ge harcamaları %GSYH

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amerika	58,9	53,80	75	75	78,6	75,7	76,7	77,2	81,2
Almanya	56,9	72,90	60,5	62,1	69,8	74,9	77,7	77,2	80,3
İngiltere	64,4	70,70	78,8	78,8	84,2	80,9	83,8	92,9	86,5
Japonya	70,8	59,60	75,1	78	79,8	81,4	81,5	81,3	81,9
Kanada	48,7	53,80	63,8	66,3	68,4	68,5	72,7	76,1	77,4
Fransa	57,4	61,20	66	67,4	72,3	76,1	79,3	80,3	82,8
İtalya	49,9	47,50	48,9	53,8	57,4	62,5	63,5	65,3	70,4

Kaynak: www.worldbank.org verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2'ye göre, G7 ülkeleri içerisinde 2012 yılında Ar-Ge harcamalarının GSYH'ya oranı en yüksek olan ülke %3,4 ile Japonya'dır. Ardından %2,8 ile Amerika ve Almanya gelmektedir. %2,2 ile Fransa, %2 ile Kanada, % 1,8 ile İngiltere ve son sırada %1,3 ile İtalya yer almaktadır. 2020 yılına gelindiğinde de Ar-Ge harcamalarının GSYH'daki payı en yüksek olan ülke %3,3 ile Japonya'dır. 2012 yılında %2,8 ile aynı orana sahip olan Amerika ve Almanya'ydı. 2014 yılında Almanya Ar-Ge harcamalarını arttırarak Amerika'nın önüne geçmiştir.

2020 yılına gelindiğinde Almanya'nın Ar-Ge harcamalarının GSYH'daki payı %3,1 olmuştur. Ardından %2,8 ile Amerika, %2,2 ile Fransa, %1,7 ile İngiltere, %1,5 ile Kanada ve G7 ülkeleri içerisinde son sırada %1,4 ile İtalya yer almaktadır.

Tablo 3. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kullanım Endeksi

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amerika	20,55	20,52	20,86	21,75	22,72	19,51	18,74	18,93	19,75
Almanya	17,33	17,36	17,26	17,85	18,17	15,84	15,77	16,42	15,50
İngiltere	23,78	23,85	22,44	22,63	23,92	23,09	22,71	23,46	23,09
Japonya	18,27	17,80	17,79	18,07	17,62	17,60	17,30	17,01	18,65
Kanada	15,93	15,77	15,04	15,14	14,41	14,70	15,69	16,51	16,89
Fransa	26,86	27,29	27,62	28,33	28,05	26,13	25,96	26,99	27,45
İtalya	7,67	7,906	7,82	8,26	8,35	7,89	7,49	7,83	7,99

Kaynak: www.worldbank.org verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bilgi ve iletişim teknolojileri inovasyonun kaynağıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerin gelişmesi sayesinde verilere ulaşım kolaylaşmaktadır. Bu sayede işletmeler network oluşuna destek sağlayarak bilgiye daha çabuk ulaşabilirler. Böylelikle işletmeler hem üretim süreçlerine hem de verimlilik düzeylerinde artışlar meydana gelmesine olanak sağlarlar (Savaşçı, 2017, s.5).

İlk sanayi devriminde itici güç buhar ve elektrik iken, Sanayi 4.0 bu gücü bilgi ve iletişim teknolojilerinden almaktadır. Emek-yoğun üretim süreçlerinden, teknoloji yoğun üretim süreçlerine geçen ülkeler dijital teknolojilerle birlikte hem üretkenliklerini hem de toplumsal refahlarını artırmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s.1-2). Yirminci yüzyılın sonlarına doğru yapay zeka, robotik, nesnelerin interneti, otonom araçlar, 3D yazıcı, nanoteknoloji, artırılmış gerçeklik gibi teknolojik gelişmelerin artmasıyla ‘‘Endüstri 5.0’’ ortaya çıkmıştır. Endüstri 5.0 ise daha çok insansız teknolojiler olarak tanımlanmaktadır (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, s.6-8).

Tablo 3’e göre, 2012 yılında G7 ülkeleri içerisinde bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) endeksinde lider olan ülke 70,8 ile Japonya’dır. Ardından 64,4 ile İngiltere, 58,9 ile Amerika, 57,4 ile Fransa, 56,9 ile Almanya, 49,9 ile İtalya ve son sırada ise 48,7 ile Kanada yer almaktadır.

2020 yılında gelindiğinde ise BİT kullanım endeksinde İngiltere ve Fransa Japonya’yı gerilerinde bırakmıştır. İngiltere 86,5 ile ilk sıraya, Fransa 82,8 ile ikinci sıraya yerleşmişlerdir. Ardından üçüncü sırada 81,9 ile Japonya, ikinci sırada 81,2 ile Amerika, 80,3 ile Almanya, 77,4 ile Kanada son sırada ise 70,4 ile İtalya yer almaktadır.

Tablo 4. Hükümet Etkinliği Endeksi

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amerika	20,0	20,4	20,8	21,1	20,4	20,5	21,0	21,0	20,8
Almanya	19,7	20,0	20,3	19,7	19,9	20,8	21,5	21,3	20,3
İngiltere	15,9	16,4	17,3	17,7	17,8	18,2	17,8	18,2	16,9
Japonya	22,6	23,1	23,9	24,0	23,4	24,0	24,3	24,5	25,7
Kanada	24,8	24,9	24,8	23,8	22,7	23,5	23,2	22,9	22,1
Fransa	22,6	22,2	22,7	22,7	22,6	23,4	23,8	24,1	24,0
İtalya	17,7	16,8	16,9	17,1	17,5	18,0	18,5	18,0	17,5

Kaynak: www.worldbank.org verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hükümetlerin uyguladıkları ekonomi ve teknoloji politikaları ülkelerin büyümesine etki etmektedir. Hükümetin işletmelere gerekli teşviklerde bulunması inovasyonların gerçekleşmesinde etkili bir rol oynamaktadır. Bu sebeple hükümet etkinliği endeksinin fazla olması bir ülkenin ekonomik büyüme artışına destek verebilmektedir.

Hükümet etkinliği endeksi kamu hizmetlerinin kalitesine, politika oluşturma ve uygulama kalitesine ve hükümetin uyguladıkları politikaların güvenilirliğine ilişkin algıları yansıtmaktadır (Global Innovation Report, 2021, s.183). Tablo 4'e göre, 2012 yılında hükümet etkinliği endeksi en fazla olan ülke Kanada'dır. Ardından 82 ile İngiltere, 81,8 ile Almanya, 78,8 ile Amerika ve Fransa, 77,7 ile Japonya ve 54,5 ile İtalya yer almaktadır. 2020 yılına gelindiğinde ise hükümet etkinliği endeksi en fazla olan ülke 88,5 ile Kanada olmuştur. İkinci sırada 87,6 ile Japonya, üçüncü sırada 86,3 ile Almanya yer almaktadır. Ardından 85,4 ile Amerika, 83,2 ile Fransa, 80,1 ile İngiltere ve 59,4 ile İtalya yer almaktadır.

Tablo 5. GSYH Büyüme Oranı

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amerika	78,8	77,00	81,2	82	79,5	79,7	81,9	84,2	85,4
Almanya	81,8	80,40	82,9	82,4	87,2	86,8	88,5	88,2	86,3
İngiltere	82	80,80	81,6	81,2	83,9	86,8	85,2	80,8	80,1
Japonya	77,7	75,30	78,2	84,5	89,6	88,2	90,7	85,7	87,6
Kanada	90	89,10	87,7	89,3	87,9	87,5	89,8	91,5	88,5
Fransa	78,8	75,80	76,4	81,1	78	79,2	80,1	79,3	83,2
İtalya	54,5	50,70	51,8	53,6	49,5	53,8	58,1	58,7	59,4

Kaynak: www.worldbank.org verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5'e göre, 2012 yılında G7 ülkeleri içerisinde GSYH büyüme oranı en yüksek olan ülke 2,2 ile Amerika'dır. Ardından %1,7 ile Kanada, %1,4 ile İngiltere ve Japonya, %0,4 ile Almanya, %0,3 ile Fransa ve -2,9 büyüme oranıyla İtalya son sırada yer almaktadır. 2020 yılında ise küresel pandemiden dolayı ülkelerin büyüme oranları eksilere düşmüştür. En büyük düşüşü -9,7 büyüme oranı ile İngiltere yaşamıştır. Ardından İtalya -8,8, Fransa -8,1, Kanada -5,4 büyüme oranlarıyla yer almaktadır.

2020 yılında küresel pandemide Amerika %3,4 ile diğer ülkelere göre daha fazla büyüme oranına sahip olmuştur. Amerika'nın ardından ikinci sırada ise %0,2 ile Japonya yer almaktadır.

Tablo 6. Brüt Sermaye Oluşumu %GSYH

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amerika	61,3	65,6	52,6	52,1	54,9	54,7	52,8	54,5	52,4
Almanya	63,6	64,1	53,4	53,5	56,9	58,5	55,8	57,8	54,6
İngiltere	62,8	62,8	57,2	56,2	58,4	59,9	56,9	57,7	55,2
Japonya	56,6	66,7	50,8	51,6	53,4	53,8	51,2	57,3	48,6
Kanada	64,7	65,2	49,9	37,5	42,4	44,9	45,8	51,9	54,1
Fransa	63	63,4	55,1	54,5	57,7	58,6	57,2	57,8	58,7
İtalya	61,9	62	52,1	51	52,3	53,6	51,1	53,6	49,6

Kaynak: www.worldbank.org verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sermaye oluşumu, belirli bir ülke için net sermaye birikimini tanımlamaktadır. Bir ülke ekonomisinde sermaye oluşumu ne kadar fazla ise toplam milli gelirden o kadar hızlı artabilmektedir. Bu daha rekabetçi bir ülke olunmasına destek vermektedir (Tuovila, 2020). Ar-Ge harcamalarına ayrılan bütçenin daha fazla olması ve inovasyonların artması için ülkelerdeki sermaye oluşumunun yüksek olması gerekmektedir.

Tablo 6'ya göre, 2012 yılında brüt sermaye oluşumunun GSYH'ya oranı en fazla olan ülke Kanada'dır. Ardından %22,6 ile Japonya ve Fransa, %20 ile Amerika, %19,7 ile Almanya, %17,7 ile İtalya, %15,9 ile İngiltere yer almaktadır. 2020 yılında ise brüt sermaye oluşumunun GSYH'ya oranında Japonya %25,7 ile Fransa %24 ile Kanada'yı geride bırakarak ilk iki sıraya yerleşmiştir.

2020 yılında Kanada brüt sermaye oluşumu oranında 22,1 ile üçüncü sıraya gerilemiştir. Ardından brüt sermaye oluşumunda dördüncü sırada %20,8 ile Amerika ve sırasıyla %20,3 ile Almanya, %17,5 ile İtalya, %16,9 ile İngiltere yer almıştır.

Tablo 7. G7 ülkelerinin İhracat Rakamları (Milyar \$)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amerika	2,24	1,84	2,52	3,07	1,71	2,33	2,99	2,16	3,48
Almanya	0,41	0,43	2,20	1,49	2,23	2,60	1,26	0,55	-4,89
İngiltere	1,43	2,18	2,86	2,36	1,72	1,74	1,25	1,37	-9,79
Japonya	1,49	2,00	0,37	1,22	0,52	2,16	0,32	0,27	0,29
Kanada	1,76	2,32	2,87	0,65	1,00	3,03	2,42	1,86	-5,40
Fransa	0,31	0,57	0,95	1,11	1,09	2,29	1,79	1,50	-8,11
İtalya	-2,98	-1,84	-0,00	0,77	1,29	1,66	0,94	0,28	-8,87

Kaynak: www.trademap.org verileri kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7'ye göre, 2012 yılında G7 ülkelerin içerisinde en fazla ihracat gerçekleştiren ülke 1,5 trilyon dolar ile Amerika'dır. İkinci sırada 1,4 trilyon dolar ile Almanya yer almıştır. Ardından 798 milyar dolar ile Japonya, 558 milyar dolar ile Fransa, 501 milyar dolar ile İtalya, 481 milyar dolar ile İngiltere ve son olarak 454 milyar dolar ile Kanada yer almıştır. 2020 yılında ise Amerika 1,4 trilyon dolar ihracat yaparak G7 ülkeleri içerisinde liderliğini korumaktadır. Hemen arkasında 1,3 trilyon dolar ile Almanya, üçüncü sırada ise 640 milyar dolar ile Japonya yer almaktadır. 2020 yılında küresel pandemiden dolayı ülkelerdeki ihracatlar düşse de sıralamalarda Fransa ve İtalya hariç farklılık olmamıştır.

Tablo 8. Eğitim Endeksi

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amerika	1.544	1.577	1.619	1.503	1.451	1.547	1.665	1.642	1.424
Almanya	1.410	1.450	1.498	1.323	1.332	1.444	1.556	1.486	1.379
İngiltere	481,2	548,0	511,1	466,2	411,4	441,8	490,8	468,3	395,6
Japonya	798,6	715,0	690,2	625,0	645,5	698,0	738,1	705,8	640,9
Kanada	454,0	456,5	475,1	410,6	390,1	421,1	450,7	446,5	389,8
Fransa	558,4	567,9	569,4	495,4	490,4	524,1	569,7	556,5	476,0
İtalya	501,5	518,0	529,5	456,9	461,6	507,4	549,9	537,7	495,9

Kaynak: www.globalinnovationindex.org verileri kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Eğitim endeksi, bir ülkenin yetişkin okuryazarlığı ve ilk, orta, yüksek öğretimde brüt kayıt oranı ile ölçülmektedir. Yetişkin okuryazarlık oranı, okuma ve yazma becerisinin bir göstergesini verirken, anaokulundan lisansüstüne kadar olan eğitim seviyesinin bir göstergesidir (Unescwa). Bir ülkenin eğitim düzeyinin yüksek olması, nitelikli beşeri sermayesinin de yüksek olmasına etki etmektedir. Bu sebeple ülkelerdeki eğitim düzeyindeki olumlu artış ekonomik kalkınmasına destek verecektir. Eğitim endeksinin yüksek olması ülkedeki kaliteli eğitimin göstergesi niteliğindedir.

Tablo 8'e göre, 2012 yılında 64,7 ile Kanada liderken 2020 yılında eğitim endeksinde lider olan ülke 58,7 ile Fransa'dır. Ardından 55,2 ile İngiltere ikinci sırada, 54,6 ile Almanya üçüncü sırada yer almaktadır. Daha sonra sırasıyla Kanada, Amerika ve son sırada ise İtalya yer almaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmiş ülkelerdeki inovatif performanslar gelişmekte olan ülkelerin ihracatlarını da etkileyebilmektedir. Gelişmiş ülkelerde meydana gelen inovasyonlar zamanla gelişmekte olan ülkelere de yansımaktadır. Bu inovasyonların gelişmiş ülkelerde daha çok meydana gelmesinin sebebi ise nitelikli beşeri sermaye gücü ve Ar-Ge harcamalarına ayrılan bütçenin fazla olmasından kaynaklıdır. Nitelikli beşeri sermaye gücü Ar-Ge faaliyetlerinin verimli ve hızlı sonuçlanabilmesi açısından çok önemlidir. Ar-Ge faaliyetleri ise yeni teknolojinin, yeni ürünlerin oluşmasına neden olmaktadır.

Gelişmiş ülkeler, Ar-Ge harcamalarına GSYH'larından daha fazla bütçe ayırarak yüksek teknoloji ürün ihracatlarına ivme kazandırmaktadırlar. Fakat Amerika, Almanya, İngiltere, Japonya, Kanada, Fransa ve İtalya ülkelerinden oluşan G7 ülkeleri içerisinde de rekabet ortamı mevcuttur. Ülkeler

küresel piyasada rekabet üstünlüğü elde etmek istemektedirler. Bu sebeple ihracat özelinde uluslararası ticaretini arttırarak rekabet gücü elde edebilmek için çeşitli ürün veya teknolojik inovasyonlar gerçekleştirmektedirler. Dolaylı olarak da bu rekabet üstünlüğü mücadelesinde dünyadaki teknolojik dönüşüm gün geçtikçe daha fazla hız kazanmaktadır. Bu da uluslararası rekabet ortamının daha da artmasına sebep olmaktadır.

Bu çalışmada G7 ülkelerinde meydana gelen inovasyonların uluslararası ticaretlerine etkileri analiz edilmiştir. G7 ülkelerinde 2020 yılında yüksek teknoloji ihracatının GSYH'sına oranı %27,4 ile lider olan ülke Fransa olduğu görülmektedir. Eğitim endeksine baktığımızda ise yine Fransa'nın 58,7 ile lider ülke olduğu görülmektedir. Bu da yüksek teknoloji ihracatında nitelikli iş gücünün ülkeler için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

G7 ülkelerinden olan İngiltere 2020 yılında yüksek teknoloji ihracatında %23 ile ikinci sırada yer almaktadır. İngiltere bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım endeksinde 86,5 ile lider konumdadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri verilere ulaşmada kolaylıklar sağlamaktadır. Bu da inovasyon sürecini hızlandırarak maksimum düzeyde verimlilik alınmasını kolaylaştırmaktadır.

Amerika, 2020 yılında yüksek teknoloji ürün ihracatında üçüncü sırada yer almaktadır. Aynı zamanda GSYH büyüme oranında 3,4 ile diğer ülkeler arasında liderdir. Fakat Ar-Ge harcamaları Japonya ve Almanya'nın gerisinde olması yüksek teknoloji ihracatında gerilerde yer almasına sebep olmaktadır. Amerika aynı zamanda eğitim endeksinde İngiltere, Almanya, Kanada ve Fransa'nın gerisinde kalmaktadır. Amerika'nın eğitim harcamalarında daha fazla iyileştirmeyle yüksek teknoloji ihracatında lider olabilecek potansiyelindedir.

Japonya, 2020 yılında G7 ülkeleri içerisinde Ar-Ge harcamalarının GSYH'ya oranı 3,3 ile liderdir. Fakat yüksek teknoloji ihracatında dördüncü sırada yer almaktadır. Eğitim endeksine baktığımızda 2020 yılında Japonya 48,6 ile son sırada yer almaktadır. Bu da Ar-Ge harcamalarına fazla bütçe ayırsa da yüksek eğitimli işgücü azlığından yüksek teknoloji ihracatında yeterli ivmeyi sağlayamamıştır. Bu sebeple Japonya'nın eğitim harcamalarına daha fazla önem vermesi ve ayırdığı Ar-Ge harcamaları bütçesiyle yüksek teknoloji ihracatına ivme yaratarak rekabet üstünlüğü kazanabilir.

Kanada, 2020 yılında hükümet etkinliği endeksinde 88,5 lider ülkedir. Fakat Ar-Ge harcamaları GSYH 'sına oranı 1,5 ile bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım endeksinde 77,4 ile altıncı sırada yer almaktadır. Yönetim şekli, uygulanan politikalar güvenilir olmasına karşın Ar-Ge harcamalarına ayrılan bütçe düşüktür. Şirketlerin ağ oluşturmaya katkı sağlayan bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımının zayıf olması yeni inovasyonların oluşumuna hız kazandırmada yeterli olmadığı görülmektedir. Bu da dolaylı olarak yüksek teknoloji ihracatına etki ederek beşinci sıraya geriletmektedir.

Almanya, 2020 yılında Ar-Ge harcamalarının GSYH'ya oranı 3,1 ile Japonya'dan sonra ikinci sırada yer almaktadır. Fakat hem bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım endeksinde 80,3 ile hem de

sermaye oluşumlarında 20,3 ile beşinci sırada yer almasıyla yüksek teknoloji ihracatında aktif bir rol oynayamamıştır.

İtalya, gelişmiş ülke grubu olan G7 ülkeleri içerisinde birçok göstergede son sırada yer almaktadır. Yüksek teknoloji ihracatı %1,4 ile, Ar-Ge harcamalarında da %1,4 ile, sermaye oluşumunda %17,5 ile, eğitim endeksi 49,6 ile bilgi ve iletişim teknolojilerinde 70,4 ile sonuncu sıradadır. İtalya'nın diğer gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmesi için birçok inovasyon göstergesinde iyileştirmeler yapması gerekmektedir. İnovasyon göstergelerinde yapacakları iyileştirmelerle ihracat özelinde uluslararası ticaretine ivme kazandırabilir.

Sonuç olarak, G7 ülkelerinin 2012-2020 yılları arasında seçilmiş inovasyon göstergelerinde hangi ülkenin hangi göstergede üstün olduğu ve ihracatına etkileri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda G7 ülkelerinde Ar-Ge harcamalarında ve bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı endeksinde lider olması yüksek teknoloji ihracatını arttırmadığı ama G7 ülkelerindeki inovasyon göstergelerinden olan eğitim endeksi oranındaki artışın, yüksek teknoloji ihracatlarının artışına etki ettiği tespit edilmiştir.

İnovatif bir ülke olabilmek için yüksek eğitilmiş, nitelikli işgücünün mutlaka olması gerekmektedir. Ancak böylelikle Ar-Ge faaliyetlerinde veya bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında verim alınabilmektedir. Bu sebeple ihracata ivme kazandırmak için eğitim harcamalarına daha fazla bütçe ayrılması çok önemli bir gerekliliktir.

KAYNAKÇA

- Adıyaman, G. ve Hayaloğlu, P. (2020). Gelişmekte Olan Ülkelerde İnovasyonun Sürdürülebilir Büyüme ve Kalkınmaya Etkisi. *Karadeniz Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 113-128.
- Azar, G. ve Ciabuschi (2017). Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu. Toplum 5.0. <https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/arastirma-raporlari/toplum-5-0-arastirma-raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 28.05.2022).
- Çütçü, İ. ve Bozan, T. (2019). İnovasyon ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: G7 Ülkeleri Üzerine Panel Veri Analizi. *International Journal of Economics*, 3(2), 289-310.
- Dam, M. ve Yıldız, B. (2016). BRICS-TM Ülkelerinde Ar-Ge ve İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Ekonometrik Bir Analiz. *Akdeniz İİBF Journal*, 16(33), 220-236.
- Elverdi, S. ve Atik, H. (2021). İnovasyon ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Analizi: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi. *Pearson Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(10), 183-205.

- Eygü, H. ve Coşkun, H. (2020). Türkiye’de Beşeri Sermaye, İnovasyon ve Ekonomik Büyüme İlişkisinin Ekonometrik Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 503-522.
- Freeman, C. ve Soete, L. (2003). *Yenilik İktisadı*. TÜBİTAK Yayınları: Ankara.
- Genç, M.C. ve Atasoy, Y. (2010). Ar-Ge Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Panel Veri Analizi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5(2), 27-34.
- Global Innovation Report (2021). https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf (Erişim Tarihi: 20.03.2022).
- Leontief, W. (1953). Domestic Production and Foreign Trade; The American Capital Position Re-Examined. *American Philosophical Society*, 97(4), 332-349.
- Palangkaraya, A. (2012). The Link between Innovation and Export: Evidence from Australia’s Small and Medium Enterprises. *ERIA Discussion Paper Series*.
- Pla-Barber, J. ve Alegre, J. (2007). Analysing The Link between Export Intensity, Innovation and Firm Size in a Science-based Industry. *International Business Review*, 16(3), 275-293.
- Polat, M. (2018) Ar-Ge ve İnovasyonun Ülkelerin İhracat Performanslarına Etkileri: Gelişmekte Olan Asya Ülkeleri İçin Yeni Nesil Bir Panel Veri Analizi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 997-1015.
- Savaşçı, D. (2017). Küresel İnovasyon Endeksi. Adana Sanayi Odası.
- Schramm, L.L. (2017). *Innovation Technology*. De Gruyter: Canada.
- Schumpeter, J.A. 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy* (3rd ed.). New York: Harper.
- Seyidoğlu, H. (2015). *Uluslararası İktisat*. Güzem Can Yayınları: İstanbul.
- Süygün, S. ve Kaplan, F. (2021). İnovasyonun İhracat Üzerindeki Etkisi: Bir Panel Veri Analizi, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 10(2), 73-86.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023): İmalat Sanayii Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara.
- Tekin, A. ve Demirel, O. (2022). Bilimsel ve Teknolojik Performansın Ekonomik Büyümeye Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Panel Veri Analizi. *Sosyoekonomi*, 30(51), 353-364.
- Tekin, E. ve Hancıoğlu, Y. (2018). İnovasyon Belirleyicilerinin İhracat Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4), 897-917.
- The Relationship Between Innovation and Export Behaviour: The Case Of Galician Firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, s.248-265.
- Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Unescwa, <https://archive.unescwa.org/education-index> (Erişim Tarihi: 29.05.2022).

- Vernon, R. (1966). International Investment And International Trade in the Product Cycle. The Quarterly Journal of Economics, 80(2), 190-207.
- Yıldız, G. (2018). Teknolojik İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Türkiye-AB(15) Ülkeleri Örneği. International Journal of Economics and Administrative Studies, 41-58.

THE IMPACT OF INFORMATION SYSTEMS ON THE DECISION- MAKING PROCESS OF FINANCIAL MANAGEMENT: A RESEARCH IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN LIBYA¹

Abdulati Saghair Issa ALI²

Serhan GÜRKAN³

ABSTRACT

Information systems are considered one of the essential topics researchers are interested in. The increasing need to collect, process, and use data and information effectively is a crucial requirement for the success of organizations in all its forms. It has become obligatory for institutions to use information systems to make decisions related to administrative and financial functions. This study aims to determine the effect of information systems on the quality of decision-making in financial management. The research data was obtained through a purpose-prepared questionnaire. The population of this study consists of 200 employees working as managers, heads of administrative and financial departments, accountants, and internal auditors in the Ministry of Education in Libya. Following the study's goal, the obtained data have been analyzed using the partial least squares regression (PLS) analysis method. The analysis results show that information system quality affects information quality and decision-making quality.

Keywords: Information System, Decision Making, Information Quality, Financial Management.

JEL Codes: M10, G30

¹ This study is derived from the master's thesis prepared by Abdulati Saghair Issa ALI at Karabuk University Graduate Education Institute.

² Master's degree, alsgire98@yahoo.com, Orcid: 0000-0002-8010-7793

³ Corresponding Author: Assoc. Prof. Dr., Karabuk University, serhangurkan@karabuk.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2363-5661

BİLGİ SİSTEMLERİNİN FİNANSAL YÖNETİM KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİ: LİBYA EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bilgi sistemleri, araştırmacıların ilgilendiği en önemli konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Veri ve bilgiyi etkin bir şekilde toplama, işleme ve kullanma ihtiyacının artması, her türlü organizasyonların başarısı için temel bir gerekliliktir. Dolayısıyla, kurumların idari ve mali işlemlere ilişkin kararlarında bilgi sistemlerini kullanmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu çalışma, finansal yönetimde bilgi sistemlerinin karar verme kalitesi üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma verileri, amaca yönelik hazırlanmış bir anket aracılığıyla elde edilmiştir. Bu araştırmanın evrenini Libya'da Milli Eğitim Bakanlığı'nda yönetici, idari ve mali daire başkanı, muhasebeci, iç denetçi olarak çalışan 200 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak, elde edilen veriler kısmi en küçük kareler regresyon (PLS) analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, bilgi sistemi kalitesinin bilgi kalitesini ve karar verme kalitesini etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Sistemi, Karar Verme, Bilgi Kalitesi, Finansal Yönetim.

JEL Kodları: M10, G30

INTRODUCTION

The information is necessary for operating and making effective decisions. It determines and explains the different types of information by the internal complex communication links to the research and development department. It discusses the factors determined by the status managers of using information, including the roles, skills, decision-making process (strategic and operational), coherent and alternative behavior, the cognitive style and awareness, hidden agenda element, including the optimal information use as a power supported by readings and selected tables to the types of information, operations, and service. Any organization needs information about its internal processes to guarantee the effectiveness, efficiency, and environment to respond and adapt to external agencies' procedures, positions, and decisions, including governments and social groups. Both the information types should be collected together in an organized way to match the procedures and organization decisions closely with external circumstances (Kaye, 1995).

The previous research focused on accounting information's role in developing the knowledge of its work as entrance on information in specific decisions. In order to facilitate the decision, accounting information in the form of periodic decisions or special analyses is considered a source of information to make decisions (Hall, 2010). It is found that accounting information can be used to facilitate the decision and its features to enhance individuals' knowledge and ability to make better decisions. Nevertheless, focusing on using accounting information by managers for making previously determined decisions is considered a sound and restricted matter. It determines how to look in other more meaningful ways to managers (Sprinkle & Williamson, 2006). The role of accounting information that facilitates decisions can be clarified as the provision of accounting information to facilitate the decisions and features of that information was found to enhance individuals' knowledge and ability to make decisions (Hall et al., 2009).

As an essential source of information about business performance, accounting may help directors develop knowledge in the workplace environment by many approaches to make these activities invisible to managers' daily activities and provide a comprehensive quantitative viewpoint to their job. Accounting information can clarify those hidden problems in daily activities and provide an independent operation examination to help directors know what is happening (Hall, 2010).

In business, financial management handles a company's finances to be successful and compliant with regulations. That takes both a high-level plan, organizing, and boots-on-the-ground execution. This study focuses on the planning and organizing parts of financial management. The most critical role of managers is to make financial decisions and practice monitoring financial affairs in the organization. Managers use different techniques such as ratio analysis, financial prediction, analysis of profits and loss, etc. Financial managers need information while making a decision. So, it can be said that information has an important role in the decision-making process.

Various social sciences research has focused on the relationship between information systems quality and decision-making (Dietrich & Lehtonen, 2005; Martinsuo & Lehtonen, 2007; Raymond &

Bergeron, 2008; Saeed & Abdinnour- Helm, 2008). However, a limited number of research studies have considered information quality's mediating role. The current study examines the relationship between information systems quality and the financial decision-making process, considering information quality's mediating role.

The current study mainly focuses on information quality in the financial decision-making process. However, the literature shows that information quality is affected by information system quality. The light of this information, the study aims to determine the effect of information systems quality on the financial decision-making process, considering information quality's mediating role.

Most non-profit organizations face difficulties that make them unable to manage their financial and human resources efficiently. The research problem lies in measuring the effect of information systems on the efficiency of financial decision-making in non-profit organizations, as we know that successful management requires sufficient and appropriate information in a way that helps to rationalize the decision-making process. After a literature review about information systems' effect on decision making, we found no study focusing on non-profit organizations. Non-profit organizations have different dynamics from the business. So, the relationship between information system quality and decision-making may differ from the results of other studies focusing on business in the literature.

This study differs from other studies with the following points:

- Determine the effect of information systems quality on the financial decision-making process, considering information quality's mediating role and,
- Focus on non-profit organizations.

1. CONCEPTUAL FRAMEWORK

1.1. The Impact of Information Systems on Supporting the Decision–Making Process

IS plays a significant role in the organization and affects the organization's performance, productivity, and functions. The effect of information systems on functions becomes more effective by its management to finance, production, and employees become more efficient. It is easy to follow and monitor the goals of the function. The operational managers are informed by the development, success, and shortcomings in business and goals. The manager is kept alert by providing specific information that refers to the possible directions in many job sides, which helps predict and plan for the long-term. Manager interests in ordinary circumstances and leads him to behave or make decisions in this regard. Disciplined information creates a database for all organization members' structure and knowledge base. Mixing and analyzing information can be used immediately, saving managers time. The IS creates an additional effect on the understanding of the organization for the same job. Information systems start by defining the data and its entities and characteristics. It uses the dictionary of data, commodities, and elements to generate information in the organization. Since all information systems use the dictionary, the common understanding of the terms and meanings clarifies the communication and compares understanding to the event (Mishra & Pradhan, 2019). It is thought that using information systems

changes how organizations work and enhance the decision-making process. Organizations' use of information systems is expanded over the years (Brien & Marakas, 2007).

Quality of decision-making refers to the organization's capability to make accurate, correct, and vital decisions. The process of decision-making in the organization is knowledge-intensive, and the knowledge is considered its raw material (Ghasemaghaei, 2019). The decision-making process is implemented when the organization's policy, goals, and plans are interpreted into main procedures. The main goal of the decision-making process with additional planning is to provide future directions and goals by orientating all human behaviors. The decision-making process plays a critical and important role in business administration, financing, and other business functions (Hasan et al., 2017).

1.2. Relation Between System Quality and Decision Quality Improvement

System quality refers to the quality of information systems process, including the components of programs and data. It measures the extent of systems safety from the technical side. The quality of systems is associated with errors in the system, user interface consistency, ease of use, documentation quality, the quality of program code, and the possibility of maintenance. The system's quality can be measured by many features, including ease of use, functions, reliability, data quality, integration, and flexibility (Delone & Mclean, 2003). A comprehensive tool is developed to the system's quality and checks its validity leads to many features, including system features, ease of learning, system accuracy, user requirements, development, integration, ease of use, specialization, and flexibility (Sedera & Gable, 2004).

Features of system quality are classified into two classes: systems feature from the system designer's point of view (named the flexibility of system) and systems features from the point of view of the final user (named the system developer). The dimension of system flexibility reflects that the system has been designed with beneficial features (without unnecessary features) and that the system designer can easily make the necessary modification to programs. The complexity of system dimension refers to the easily used system, well authenticated, characterized by quick time, and uses a modern technique that allows the system to be easily manipulated. A well-designed and developed system is considered a primary condition to derive organizational advantages. The obtained features enhance the efficiency of the process (Gorla et al., 2010).

In contrast, the system designed and constructed carefully will face probable crashes that will be harmful to the organizational processes. Moreover, an easily maintained system enjoyed by longer age leads to spreading the costs of programs over a more extended period, leading to decreased costs incurred by the organization (Swanson, 1997). The system's quality is positively related to organizational influence on the operational level inside the organization by enhancing the decision-making (Bradley et al., 2006).

1.3. Relation Between Information Quality and Decision Quality Improvement

Information quality is considered the main issue in a high number of organizations. Many organizations focus on the provision of related information more than ever before. In order to ensure

that information fulfills the highest standards, each organization faces problems associated with monitoring the quality of production. Therefore, information quality management becomes an integral part of any organization's management process (Price & Shanks, 2011). Information quality is described as a field of information systems. IS is always described as accounting database systems comprising data collection, processing, distribution, and use of data by other operations or humans in the context of information systems (Ballou et al., 1998).

It is necessary to measure and control the levels of information quality. A supporting analysis is required to confirm the dependency between the dimensions of information quality to analyze the influence of information quality on decision-making. The experimental assessment approach must be applied by promoting the relationships between information quality dimensions. Most of the information quality evaluations are based on personal or subjective curricula. The unique curriculum uses interviews or questionnaires to evaluate the quality of information by the information agents.

Nevertheless, the personal curriculum is always used programs to automatically assess the quality of information by applying the quality concepts. The self-curriculum assesses the information quality by examining a comprehensive set of dimensions. On the other hand, the subjective curriculum feature is represented in the computing process for a comprehensive set of data to get unique outputs. Although the self-curriculum focuses on a sample of data and produces outputs from distinctive agents, some dimensions are unsuitable for subjective curriculum (reputation and authenticity). Then, the organization needs a comprehensive system to evaluate the quality of information and consider each of the self and subjective approaches (Mouzhi & Markus, 2008).

1.4. Relation Between System Quality and Information Quality

The program's quality is always used to mean the system's quality. In general, decreasing the quality of programs leads to increased costs because the program does not serve the intended purpose and is not designed as specified, is exposed to errors, has fewer safety conditions, and is not strong (Törn, 1990). Therefore, low-cost programs lead to low quality of information (in terms of the information content) because of inappropriate and inaccurate information. In addition, the flexible system can be modified easily and quickly and therefore fulfill the needs of users' information that change quickly and efficiently. This leads to the outputs of associated and modern information for users, which means information with high quality and then enhances the quality of the decision. Systems that use modern technologies (such as user interface) may transfer the data efficiently and effectively. The integrated system provides complete and accurate information where the outputs of information are helpful in the daily functions of users and associated with enhancing decision making (Gorla et al., 2010). The information systems process is similar to the production process in manufacturing organizations. Let us suppose that the product (information) has not been provided at a specific time (timeline) and that the product (information) does not fulfill the requirements of agents (users). In this case, the agents (users) will be unsatisfied, and the organization will lose its business (Rani & Kidane, 2012).

Information produced by an information system incompatible with users' needs will be subject to high maintenance and disrupt the organization's operations. This will lead to an increase the costs (Swanson, 1997). The high content of information will improve the effectiveness of decision-making. Bad information quality negatively impacts organizations on the operational, tactical, and strategic levels. The agents will not be satisfied on the operational level, and employees will lack functional satisfaction because of inaccurate or inadequate information. So, selecting and implementing a healthy job strategy will be difficult due to imprecise or late information. On the other hand, the high quality of the information in terms of the content may lead to increased organizational effectiveness in terms of internal organizational efficiency (Redman, 1998).

2. LITERATURE REVIEW

Given the importance of the studies carried out by the researchers who preceded us in this field on what is related to information systems and decision-making in the institution, we will present the previous studies that are entirely related to our topic to know the results of these studies.

Winterman, Smith, and Abell (1998) studied the impact of information on governmental departments' decision-making. It is found that the respondents realize and evaluate the positive effect of information in decision-making. It is confirmed in the study's internal and local information network, and the information service centers positively impact the decision-making process. The results showed an increase in trust in decision-making better than associated information. Also, the study confirmed the value of information as continuous and accurate. Decisions made by the governmental administrations are highly dependent on the mix of requirements complexity, and the diversity of information resources reflects this complexity—the study recommended by more studies about this subject.

Sokkar (1999) provides a study about using MIS in the decision-making process in the business sector. The researcher applied his study to two organizations, one in the petrol industry and the other in the information field in Egypt. The study showed that the application of MIS directly affects the productivity of organizations and helps to achieve profit by enhancing the information process and knowledge on an administrative level, enhancing understanding of the importance of information at lower levels of the organization. Nevertheless, it is considered a type of administrative expenditure, and in some cases, they are considered less important than the fixed assets and cannot be retrieved. The study suggested that this opinion is wrong. If the organization knew the features of MIS, they would plan differently and transform the attention to these systems. The study encourages organizations to pay special attention to applying MIS at the technical and administrative level and implementing the organization plan. MIS adds value to the organization and not only the department it is created for. According to the study, it is necessary to develop an MIS unit that the government supervises to publish adequate knowledge and training for specific authorities and create units for MIS inside ministries to decrease the administrative expenditures that overburden the governmental budgets.

Al-Kinani's (2008) study entitled the effect of modern information systems on the process of making financial management decisions purpose of the study was to establish the impact of recent

advances and trends in information systems, as well as the reality of key manager adoption in Arab and foreign banks, on the decision-making process of financial management, in addition to their impact on supporting that process. On the practical side, a questionnaire was delivered to seven Arab and foreign banks in Amman in 2008, resulting in a study sample of 125 individuals. The study concluded with a set of results that problems are facing the process of applying modern information systems concerning benefiting from the advantages of exploiting modern technological techniques in supporting the decision-making process of financial management; Arab and foreign banks focus on optimal uses of decision support systems and expert systems due to the lack of confidence in them.

Caniëls & Bakens (2012) mentioned that using project management information systems is helpful for project managers. There is no adverse effect on the project and an extra load of information on the quality. Many enhancements were noticed in effect on decision-making by the quality of information from PMIS in terms of enhancing the quality of decisions, decreasing the time to make decisions, allocating the resources better, and monitoring the activities. The study showed a moderate relationship between the information quality and the project manager's approval about PMIS, the information use, and the effect on the decision-makers.

Bakhoda & Mayeli (2016) focused on the role of financial information in decision-making. This theoretical study aimed to fully understand the role of financial information and its effect on the decision-making process in management, where the main problem was centered on how accounting and financial information affect the quality of decision-making in the institution, and the study also sought to analyze the current and future way of the impact of decisions with the available information, from the financial statements. In his analysis, the researcher relied on the survey process for a group of previous studies that he deemed appropriate and related to his research. The study concluded the importance of financial information in guiding management in decisions about current activities and maintaining the effectivity and stability in the future. In business, by offering fair and convincing information about the organization's financial aspects, Decisions about various investments, financing, and profits are made after analyzing and evaluating the financial information available to companies.

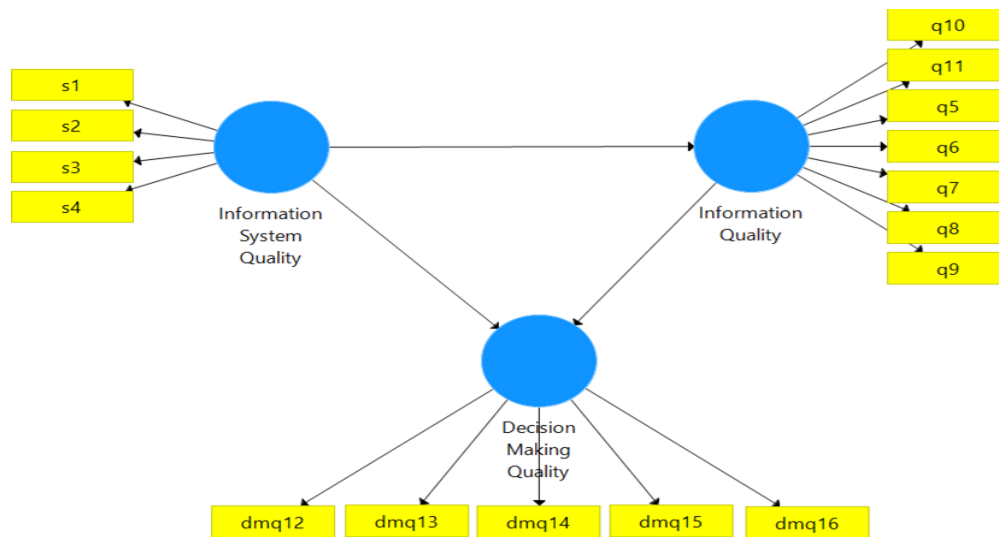
Attar's (2019) study is entitled financial information systems based on the data mining approach and its impact on the success of financial decisions. The study aimed to highlight the extent to which financial information systems contribute to financial decision-making in the organization, using the principle of data mining. Applied, the researcher used a case study method represented in Aseel Telecom Company. As for the data collection tool, the SPSS program for statistical analysis was used. The study sample consisted of 100 employees of Aseel Telecom Company. The study concluded with a set of results, including that financial information systems based on data mining have a primary role in any of the financial decisions taken by the company, especially financing decisions that influence financial decisions.

3. AN EMPIRICAL ANALYSIS IN MINISTRY OF EDUCATION IN LIBYA - METHODOLOGY

3.1. Hypotheses and Research Model

Figure 1 shows the proposed research model of this study. Three variables were added to the research model: IS quality, information quality, and decision-making quality. IS quality was measured with four questions (s1 – s4); information quality was measured with seven questions (q5 – q11), and decision-making quality was measured with five questions (dmq12 – dmq16).

Figure 1: The Research Model



Decision-making quality indicates the accuracy and the correctness of decisions. If the decision-maker has appropriate information on the problem factors, the quality of the decision will be improved. Nevertheless, if the decision-maker does not have sufficient knowledge about the relationship between the variables of the problem, the quality of the decision may decrease. As a result, the quality of the decisions is determined by the inputs. As mentioned above, information systems are used to meet the data needs of employees and save time for employees to make decisions. An employee can control the entire process by using information systems. So, the quality of the IS can directly affect the correctness and accuracy of decisions.

Saeed and Abdinnour-Helm (2008) clearly studied the IS. Specifically, they discovered the impacts of IS on their supposed advantage. They found that providing high-quality information in the information systems is necessary to help users make correct decisions and thus enhance employees' work performance. In contrast, IS that delivers unpredictable and inaccurate information has a negative impact on its advantage. Therefore, IS quality is added as the first input, affecting decision quality. According to Saeed & Abdinnour- Helm (2008), system quality is positively associated with decision making.

Hypothesis 1: Information system quality significantly influences firm decision-making quality.

Information quality indicates the correctness and timeliness of data that employees need. Employees need the information to make rational decisions. So, it can be said that the right decision can only be taken using the correct information. Another critical factor for rational decision-making is access to information on time (Martinsuo & Lehtonen, 2007; Raymond & Bergeron, 2008).

Dietrich and Lehtonen (2005) detected a strong statistical correlation between information availability, topicality, validity, and adequate decision-making. Dietrich and Lehtonen's (2005) finding specifies the significance of high-quality information enabling organizations to succeed. In light of this, information quality is added as the second input, affecting decision quality. Based on extant literature, we expect that information quality is positively related to decision-making (Dietrich & Lehtonen, 2005).

Hypothesis 2: Information quality significantly influences firm decision-making quality.

IS quality and information quality are strongly interrelated because information systems generate information. If the information systems cannot generate accurate information, decision-makers will make wrong decisions. Information systems make it easier for employees to make decisions. The use of information systems is critical to the timeliness of the information. If so, it can be thought that IS affects information quality.

Hypothesis 3: Information system quality significantly influences information quality.

Hypothesis 4: Information system quality significantly mediates the relationship between Information quality and decision-making quality.

3.2. Data Collection Method

The research data was obtained through a purpose-prepared questionnaire. The questionnaire form involves four parts. In the first part, there were questions about the participants' demographic information. The second part includes four questions (s1 – s4) to measure the system's quality in the organization, taken from a study (Al-Mamary et al., 2013). In the third part of the questionnaire, there were seven questions (q5 – q11) to measure the quality of information and were taken from a study (Al-Mamary et al. 2013), and the fourth part was Five questions (dmq12 – dmq16) to measure the quality of decision-making taken from a study (Caniëls and Bakens, 2012). A 5-point Likert scale is used to rate all scales (5 = very strong, 4 = strong, 3 = medium, 2 = weak, 1 = very weak).

3.3. Population and Sample

The questionnaire was distributed to employees of the Ministry of Education in Libya. The population of this study consists of managers, heads of administrative and financial departments, accountants, internal auditors, and the financial controller's office. The questionnaire form was prepared electronically in addition to being distributed directly to the employees; All participants completed the survey anonymously and voluntarily. 200 out of 412 employees participated in the research. The survey participation rate is around 49 %. We use the Steven K. Thompson equation to calculate the sample size (Thompson, 2012).

3.4. Data Analysis Method

The Partial Least Square Regression (PLS) model analyzes the gathered data. PLS path modeling can be comprehended as a full-fledged SEM approach that may deal with both factor models and composite models for measuring construct, assessing the recursive and non-recursive structural models, and performing model fit tests (Henseler et al., 2016). The partial least-squares analysis is a multivariate statistical method that helps to compare several responses and explanatory variables. Partial least squares are covariance-based statistical approaches usually referred to as SEM. It has been created to cope with many regressions when data has a small sample, missing values, or multicollinearity. PLS regression was proven to have inaccurate data and imitations (Pirouz, 2012). Two sets of linear equations determine the PLS path model: the outer and the structural models (the inner models). The structural model determines the relationship between the constructs, and the measurement model determines the relationship between a construct and its perceived indicators (manifest variables) (Henseler et al., 2016).

The PLS method was selected in this research due to the following advantages of PLS rather than the OLS regression model; 1. Capable of modeling multiple dependents in addition to multiple independence variables, 2. may deal with multicollinearity; 3. Reliable despite missing data; 4. Makes independent latent directly based on cross products including response variable(s) = stronger expectations; 5. Permit for reflective and formative latent; 6. Applied to the small sample; 7. Distributional free and 8. Cope with a wide set of variables: continuous, ordinal, and nominal.

4. RESULTS

The results in this section are presented in five parts; the findings relating to (I) Demographic Statistics, (II) Descriptive Statistics, (III) Reliability and Validity, (IV) Model Assessment, and (V) Hypothesis Tests.

4.1. Demographic Statistics

The study sample was 200 employees working in the Ministry of Education in Libya. Demographic results include gender, age groups, education level, specialization, and employees' years of experience.

According to Table 1, the number of male participants in the questionnaire reached (142), and the number of female participants (58) and the percentage of male participation reached (% 71) the percentage of females participation (% 29). This finding indicates that more (males) have predicted the impact of information systems on the decision-making process of financial management. Table 1 also shows that the number of samples participating in the questionnaire from (30 years old and over) was (12) samples with a percentage of (6 %). In contrast, the samples of participation in the age groups between (31-40) years amounted to (60) samples amounted to (30%), while the number of participation samples in the age groups between (41-50) years amounted to (77) samples amounted to (38.5%).

Table 1: Distribution of Participants' Demographic Statistics

Gender	Frequency	Percent
Male	142	71,0
Female	58	29,0
Total	200	100,0
Age	Frequency	Percent
up to 30	12	6,0
31 - 40	60	30,0
41 - 50	77	38,5
50 over	51	25,5
Total	200	100,0
Education	Frequency	Percent
Diploma	50	25,0
Bachelor's Degree	88	44,0
Masters	53	26,5
PhD	9	4,5
Total	200	100,0
Specialization	Frequency	Percent
Accountant	70	35,0
Internal auditor	33	16,5
Director	19	9,5
External auditor	71	35,5
Financial controller	7	3,5
Total	200	100,0
Experience	Frequency	Percent
5 years and less	14	7,0
6 - 10	39	19,5
11 - 15	54	27,0
16 and above	93	46,5
Total	200	100,0

The participants in the age groups (50 and over) years (51) samples with a percentage of (25.5%). This result shows that the participants are evenly distributed according to age. The questionnaire participants had mostly Bachelor's Degree level with % 44 and worked as an accountant (%34) and external auditor (%35,5). The %46,5 participants have 16 and above years of experience.

4.2. Descriptive Statistics

Descriptive statistics, which include a preliminary analysis, should be given before hypothesis tests.

Table 2: Descriptive Statistics

No.		Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
1	s1	3.160	3.000	1.000	5.000	0.886	0.022	0.246
2	s2	3.230	3.000	1.000	5.000	0.859	0.290	-0.129
3	s3	3.050	3.000	1.000	5.000	0.870	-0.420	-0.006
4	s4	3.080	3.000	1.000	5.000	0.808	-0.068	-0.033
5	q5	3.020	3.000	1.000	5.000	0.911	0.030	0.400
6	q6	3.180	3.000	1.000	5.000	0.853	-0.336	0.132
7	q7	3.315	3.000	1.000	5.000	0.978	-0.563	-0.150
8	q8	3.475	4.000	1.000	5.000	0.922	-0.510	-0.196
9	q9	3.190	3.000	1.000	5.000	0.919	-0.318	0.003
10	q10	3.030	3.000	1.000	5.000	0.883	-0.166	0.381
11	q11	2.970	3.000	1.000	5.000	0.989	-0.598	0.466
12	dmq12	3.270	3.000	1.000	5.000	0.898	0.014	0.023
13	dmq13	3.310	3.000	1.000	5.000	0.972	-0.641	0.069
14	dmq14	3.280	3.000	1.000	5.000	1.006	-0.657	0.127
15	dmq15	3.145	3.000	1.000	5.000	1.007	-0.852	0.149
16	dmq16	3.225	3.000	1.000	5.000	1.065	-0.560	0.165

The measure with the highest mean regarding information quality is (Please evaluate information quality in terms of Understandability measure as you see it in the IS where you work?) Mean=3.475 and the lowest mean regarding information quality is (Please evaluate information quality in terms of Timeliness measure as you see it in the IS where you work?) Mean = 2.970. The measure with the highest mean regarding the quality of decision-making is (Does the information system as you see it at the organization where you work help you during decision-making?) Mean=3.310 and the lowest mean regarding the quality of decision-making is (Is the information system as you see it at the organization where you work help you better allocate resources?) Mean = 3.145.

4.3. Reliability and Validity

(A) Outer Model Measurement Loadings

The outer model consists of the indicators and paths associated with the particular factors. Load and weights are extracted for each of the formative and reflective models. Outer model loadings focus on reflective models, and outer model weights focus on formative models. Our research model is qualified as a reflective measurement model (Garson, 2016). So, we focused on outer model loadings. Outer model loadings can be considered a reliable coefficient for reflective models. Whenever the loads close from 1.0, the statistics variable is more reliable. According to the convention, in terms of a good reflective model, the path loadings must be higher than 70 (Sarstedt et al., 2014).

Table 3: Outer Model Loadings

Questions	Decision Making Quality			Information Quality			Information System Quality		
	Loading	Std.Dev.	T.Stats.	Loading	Std.Dev.	T Stats	Loading	Std.Dev.	T Stats.
dmq12	0.801*	0.028	28.963						
dmq13	0.757*	0.037	20.651						
dmq14	0.812*	0.027	30.239						
dmq15	0.783*	0.038	20.801						
dmq16	0.803*	0.034	23.601						
q10				0.775 (0.772)*	0.032	23.801			
q11				0.740 (0.760)*	0.032	23.409			
q5				0.671					
q6				0.765 (0.762)*	0.038	20.123			
q7				0.793 (0.807)*	0.030	26.752			
q8				0.803 (0.820)*	0.024	33.948			
q9				0.812 (0.811)*	0.025	32.014			
s1							0.783*	0.041	19.211
s2							0.732*	0.044	16.415
s3							0.782*	0.037	21.159
s4							0.833*	0.024	34.619

Regarding information "path loadings should be above .70", question 5 (q5) was removed from the model. The new outer model loadings and weights of information quality calculated after Q5 was removed are shown in parentheses (...).

(B) Reliability and Validity Tests

The reliability and validity of structural models are examined by testing discriminant validity, internal consistency reliability, and convergent validity. After checking indicator reliability by outer model loadings, the internal consistency of the measurement model was determined with the Cronbach Alpha. With more than 0.50 of the Cronbach Alfa coefficients, the scale's internal consistency is at a proper level. Rho_A is a calculated coefficient to see data consistency and should be over 0.70. Composite reliability is another coefficient that gives the model reliability and must be above 0.70. R2 value shows how much the variables explain each other, while its value is more than 0.26 was desired (Çakır, 2019). The convergent validity has been determined using a widely accepted approach, "average variance extracted" (AVE). AVE value refers to the that, on average, each construct may explain more than half of the special value variance and must be more than 0.50. AVE is considered more suitable for reflective measurement models (Hanafiah, 2020).

Table 4: Construct Reliability and Validity Test Results

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	R ²
Decision Making Quality	0.851	0.855	0.893	0.627	0.498
Information Quality	0.878	0.879	0.908	0.623	0.350
System Quality	0.790	0.798	0.864	0.613	-

Decision-making quality's Cronbach alpha coefficient was calculated as 0.851; rho_A coefficient was calculated as 0.855, and A and composite reliability coefficients were calculated as 0.893, AVE coefficient was calculated as 0.627, R² value was calculated as 0.498. Information quality's Cronbach alpha coefficient was calculated as 0.878; rho_A coefficient was calculated as 0.879, and A and composite reliability coefficients were calculated as 0.908, AVE coefficient was calculated as 0.623, R2 value was calculated as 0.350. System quality's Cronbach alpha coefficient was calculated as 0.790; rho_A coefficient was calculated as 0.798; A and composite reliability coefficients were calculated as 0.864; AVE coefficient was calculated as 0.613. As shown in Table 8, there is no problem with the reliability and validity of the variables used in the research model. Cronbach's Alpha coefficients are above 0.50; rho_A and composite reliability coefficients are above 0.70, AVE coefficients are above 0.50, and R2 values are above 0.26 for whole variables. To assess if the variables are correlated highly, we measured the Variance Inflation Factor (VIF) as suggested by (Ghasemaghaei, 2019). The results refer that the VIF value for all the questions was < 3.3.

Table 5: Outer VIF Values

Questions	Outer VIF Values
dmq12	1.968
dmq13	1.806
dmq14	2.008
dmq15	2.087
dmq16	1.980
q10	2.185
q11	1.778
q6	1.997
q7	2.636
q8	2.490
q9	2.448
s1	1.638
s2	1.537
s3	1.714
s4	1.834

Fornell--Larcker criterion and Heterotrait-monotrait (HTMT) standards are generally accepted methods for discriminant validity assessment. The square root of the Average Variance Extracted of each latent variable must be more than the LVC to establish the discriminant validity.

Table 6: Fornell--Larcker Criterion

	Decision Making Quality	Information Quality	Information System Quality
Decision Making Quality	0.792		
Information Quality	0.676	0.789	
Information System Quality	0.564	0.591	0.783

Table 6 clearly clarifies that the validity of discriminant is encountered for this study because the square root of AVE for Decision Making Quality, Information Quality, and Information System Quality is much larger than the corresponding LVC. Discriminant validity assessment was also tested using Heterotrait-monotrait (HTMT) Criterion. If the value of the HTMT is higher than this threshold (0.85), one can conclude that there is a lack of discriminant validity. Therefore, the HTMT value should be less than 0.85.

Table 7: Heterotrait-Monotrait Ratio

	Decision Making Quality	Information Quality
Information Quality	0.774	
Information System Quality	0.677	0.708

As shown in Table 7, all Heterotrait-monotrait values for variables were calculated less than 0.85, so it can be said that discriminant validity was achieved.

4.4. Model Assessment and Hypothesis Tests

The general suitability of the model must be the starting point for evaluating the model. If the model does not fit with the data, the data includes information more than what the model transfers. Approximations that have been obtained without meaning and extracted conclusions may be doubtful. There is more than one way for model assessment. The suitability models help the approximation model respond to the extent of the discrepancy between the implied model and the empirical correlation matrix. This question is essential if the discrepancy is high. The only approximate model that suits the criteria conducted for PLS path modeling is the consistent root means square residual (SRMR) (Henseler et al., 2016). Hu & Bentler (1998) mentioned that a model has a good fitting when SRMR is less than 0.08.

The SRMR value of the research model was estimated as 0.074. Since the SRMR value of the research (0.074) was smaller than the threshold value (0.080), it was concluded that the model was fit. After determining that the model is fit, the hypotheses can be tested.

Hypothesis 1: Information system quality (ISQ) significantly influences firm decision-making quality (DMQ).

Hypothesis 2: Information quality (IQ) significantly influences firm decision-making quality (DMQ).

Hypothesis 3: Information system quality (ISQ) significantly influences information quality (IQ).

Hypothesis 4: Information system quality (ISQ) significantly mediates the relationship between Information quality (IQ) and decision-making quality (DMQ).

Table 8: Hypothesis Test Results

Hypothesis	Relations	Path Coefficients	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Decision
H1	ISQ > DMQ	0.252	0.059	4.246	0.000	Confirm
H2	IQ > DMQ	0.526	0.057	9.183	0.000	Confirm
H3	ISQ > IQ	0.591	0.059	10.019	0.000	Confirm

Path results are given in Table 8. The path coefficient value for each hypothesis is greater than 1.96, which is the T table value of the 95% confidence level. In addition, the P-value values of the path coefficient for all hypotheses are less than 0.05. In line with these findings, it was concluded that hypotheses 1, hypothesis 2, and hypothesis 3 were confirmed. Specifics indirect effects show if there is a mediate effect or not. In the research model, we investigate if ISQ significantly mediates the relationship between IQ and decision-making quality or not. Table 12 shows the results of the mediate effect. The relationships among constructs in PLS-SEM can be complex and not always straightforward. To better understand the role of ISQ in our model and its potential mediating effect on the linkage between IQ and DMQ. This is performed by following the Preacher and Hayes (2008) procedure, which includes the use of bootstrap in a 2-step procedure: (i) the importance of direct impact is first checked by the use of bootstrap without the occurrence of the mediator ISQ in the model, and (ii) the importance of indirect impact and related T-Values are then checked by the use of the path coefficients when the mediator ISQ has consisted in the model.

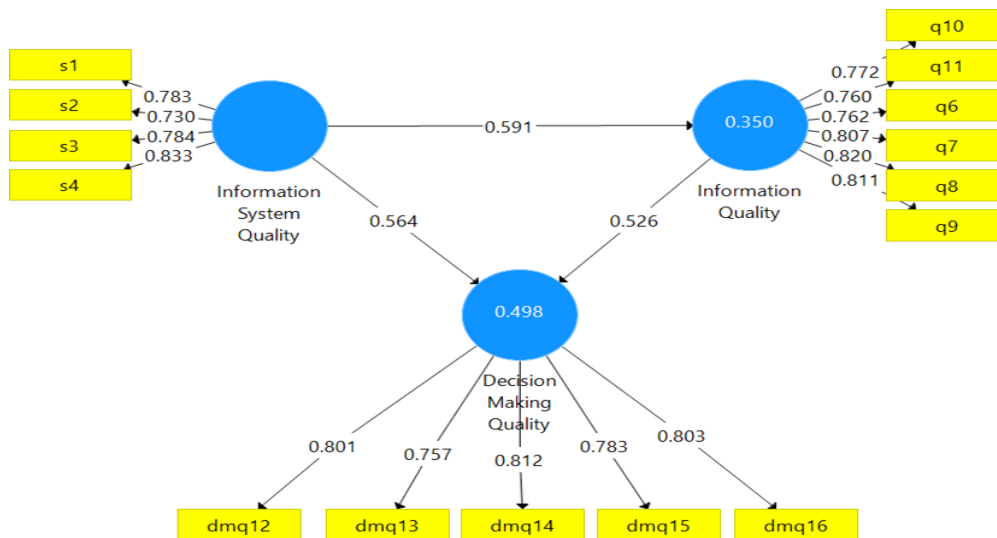
Table 9: Specifics Indirect Effects

Hypothesis	Relations	Path Coefficients	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Decision
H4	ISQ > IQ > DMQ	0.311	0.044	7.080	0.000	Confirm

The path coefficient value for hypothesis 4 is greater than 1.96, which is the T table value of the 95% confidence level. In addition, the P-value values of the path coefficient for hypothesis 4 are less than 0.05. In line with these findings, it was concluded that hypothesis 4 was confirmed. This finding means that information system quality had a 0.311-unit indirect effect on decision-making quality. Thus,

the total effect of information system quality on decision-making was 0.564, calculated as $0.252 + 0.311$. Figure 5 clarifies the results of evaluating the research model.

Figure 2: Research Model Paths



CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

All organizations depend on information systems for their management and operation. Moreover, advanced information systems improve performance, reflected in improving the quality of decisions. There is no doubt that information is essential in making decisions in institutions. It is clear from the previous literature that information systems within organizations affect the decision-making process. From this point of view, the research problem has been identified in examining the impact of information systems on the quality of decision-making in financial management regarding measuring the quality of information and the system.

The first hypothesis, which is "There is a significant effect of System Quality on Quality of Decision-making," was confirmed by the approved analysis. This finding shows that if the organization relies on information systems with a high-quality system in its financial and administrative departments, there will be a positive effect on the quality of decision-making. Similar to the first hypothesis, Hypothesis three, "Information system quality (ISQ) significantly influences information quality (IQ)," and Hypothesis four, "Information system quality (ISQ) significantly mediates the relationship between Information quality (IQ) and decision-making quality (DMQ)" were also confirmed. These results show that information system has a significant impact on organizations. In light of this finding, we recommend that the organization give attention to the development of the information system periodically and in a manner commensurate with all departments. The information systems are updating due to technological developments. For this reason, training should be given to employees at regular intervals. These could help the employees to develop themselves and adapt. Based on the findings of the impacts of information systems on decision-making, we recommend that access to international experiences and import and develop such experiences in information technology because the ability to use information systems can

also be improved by reading the experiences of other users. In addition, urging the establishment of a unique information system in each department, provided that its connection is with the director or head of the department, can be recommended.

The second hypothesis of the research, "There is a significant effect of Information Quality on Quality of Decision-making," has also been confirmed. This shows that if the organization relies on high-quality information in its financial and administrative departments, there will be a positive effect on the quality of decision-making. So that we firstly recommend that work to follow up the collection of data on time, provided that it is up-to-date on each topic or problem.

The research reached a set of results which are as follows:

There is a conviction among the Ministry of Education - Libya employees that the newly used information systems have an influential role in the decision-making process in the organization.

Most of the Ministry of Education - Libya employees admit that using modern computerized technologies for information systems and the speed of data entry into them leads to obtaining high-quality information, which helps improve the quality of decisions.

The information offered by information systems and the efficiency of decision-making in the institution has a significant impact on the advancement of the organization by achieving the desired development and accelerating the processes in which inputs are processed much more quickly than traditional methods.

The research revealed that using information systems to provide decision-makers with correct and valuable information for the organization at the right time helps in the decision-making process.

This study shows that information systems have significant effects on decision-making quality in non-profit organizations. However, these results are based only on data obtained from employees working in the Ministry of Education - Libya. So, the analysis using data from different groups can give different results. It is thought that similar studies to be conducted in the following years, and other groups will enrich the results of this study.

REFERENCES

Al-Kinani, A.R.O. (2008). The effect of modern information systems on making financial management decisions, 8th Conference on Banking, Amman.

Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2013). The role of different types of information systems in business organizations: A review, *International Journal of Research*, 1(7), 333-339.

Attar, K.N.K. (2019). Financial information systems based on the data mining approach and its impact on the success of financial decisions, *International Conference on Information and Learning Technology*, Egypt.

Bakhoda, B. & Mayeli S. Y. (2016). Role of financial information in management decision-making process. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* 6 (S3), 2016, p. 10-13.

Ballou, D., Wang, R., Pazer, H., & Tayi, G. K. (1998). Modeling information manufacturing systems to determine information product quality. *Management Science*, 44(4), 462–484.

Bradley, R. V., Pridmore, J. L., & Byrd, T. A. (2006). Information systems success in the context of different corporate cultural types: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 267–294.

Brien, J. A. O., & Marakas, G. (2007). *Management information systems with MISource*, 8th ed. Boston, MA: McGraw-Hill, Inc.

Çakır, F. (2019). Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) ve bir uygulama, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 5(9), 111–128.

Caniëls, M. & Bakens, R. (2012). The effects of project management information systems on decision making in a multi project environment. *International Journal of Project Management* 30(2), 162-175.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9-30.

Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects - Reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*, 23(5 SPEC. ISS.), 386–391.

Garson (2016). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202.

Ghasemaghaei, M. (2019). Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency. *Decision Support Systems*, 120, 14–24.

Gorla, N., Somers, T. M., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), 207–228.

Hall, B. H., Lerner, J., Hall, B. H., & Lerner, J. (2009). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301–315.

Hall, Matthew (2010) Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (3). 301-315.

Hanafiah. (2020). Formative Vs. Reflective Measurement Model: Guidelines for Structural Equation Modeling Research, *International Journal of Analysis and Applications*. Retrieved September 23.

Hasan, H. F., Mahdi, A. A., & Nat, M. (2017). A recommendation of information system implementation to support decision-making process of top management. *ACM International Conference Proceeding Series*, 55–61.

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20.

Hu, L.T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453.

K.Thompson, S. (2012). *Sampling* - Steven K. Thompson - Google Books.

Kaye, D. (1995). *Kaye Perspectives on experimental research in managerial accounting*. 33 Iss 5, 287–318.

Martinsuo, M., & Lehtonen, P. (2007). Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. *International Journal of Project Management*, 25(1), 56–65.

Mishra, S. S., & Pradhan, B. B. (2019). Review on management information systems (MIS) and its role in decision making. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(6), 566–572.

Mouzhi, G., & Markus, H. (2008). Impacts of information quality on decision-making. *Global Business and Economics Review*, 21(1), 26–42.

Pirouz, D. M. (2012). An overview of partial least squares. *SSRN Electronic Journal*, March.

Preacher, K. and Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods* volume 40, 879–891.

Price, R., & Shanks, G. (2011). Journal of the association for information the impact of data quality tags on decision- making outcomes and process the impact of data quality tags on decision-making outcomes and process. *Information Systems Journal*, 12(4), 323–346.

Rani, L & Kidane, F. (2012). Characteristics and important quality factors of management accounting information system. *Radix International Journal of Banking, Finance and Accounting* 1(7), 1–18.

Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. *International Journal of Project Management*, 26(2), 213–220.

Redman, T. C. (1998). Impact of poor data quality on the typical enterprise. *Communications of the CM*, 41(2), 79–82.

Saeed, K. A., & Abdinnour-Helm, S. (2008). Examining the effects of information system characteristics and perceived usefulness on post adoption usage of information systems. *Information and Management*, 45(6), 376–386.

Saeed, K. A., & Abdinnour-Helm, S. (2008). Examining the effects of information system characteristics and perceived usefulness on post adoption usage of information systems. *Information and Management*, 45(6), 376–386.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on rigdon. *Long Range Planning*, 47(3), 154– 160.

Sedera D. & Gable, G. (2004). A factor and structural equation analysis of the enterprise systems success measurement model, *Proceedings of the 10th Americas Conference on Information Systems*, 676-682.

Sokkar, Y. (1999). Using management information systems in the decision-making process in the business sector, *Journal of System Management*, 7(3), 215-237.

Sprinkle, G. B., & Williamson, M. G. (2006). Experimental research in managerial accounting. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 415–444.

Swanson, E. B. (1997). Maintaining IS quality. *Information and Software Technology*, 39(12), 845–850.

Törn, A. A. (1990). Models of software accumulation. *The Journal of Systems and Software*, 12(1), 39–42.

Winterman V., Smith C. & Abell A. (1998). Impact of information on decision making in government departments, *MCB University, UK, Library Management*, 19(2), 110-132.

THE ROLE OF JOB ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL-BASED SELF ESTEEM IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB SATISFACTION: A STUDY ON INDUSTRIAL ENTERPRISES

Dr. Gamze GÜNER KİBAROĞLU¹

Dr. Bircan GÜNER²

Prof. Dr. H. Nejat BASIM³

ABSTRACT

This study was conducted to examine the role of job engagement and organization-based self-esteem in the effect of organizational commitment on job satisfaction. The research was carried out with data collected from 315 participants working in enterprises operating in the fields of industry. Since industrial enterprises of employees are groups that can differ in terms of their job satisfaction compared to other sectors employees, the research provides useful outputs for the field of activity. According to the results of the study, it was seen that the effect of organizational commitment on job satisfaction was in the same direction and significant. In addition, it has been revealed that employment has a partial mediator role between these two variables. This result shows that job engagement can explain the cause-effect relationship between organizational commitment and job satisfaction. Another finding of the study is that organization-based self-esteem has a moderating role in the effect of organizational commitment on job satisfaction. From this point of view, it is possible to say that organization-based self-esteem can change the strength and level of the effect of organizational commitment on job satisfaction. It has also been determined that organization-based self-esteem plays a moderator role in the effect of job engagement on job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Organization Commitment, Job Engagement, Organization-Based Self Esteem

JEL Codes: M10, M12, L20

¹Dr., Başkent Üniversitesi, gamzegunerkibaroglu@gmail.com (ORCID: 0000-0001-6187-4607)

²Dr., Başkent Üniversitesi, bircan.k.guner@gmail.com (ORCID: 0000-0001-5505-4522)

³Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr.com (ORCID: 0000-0002-2605-9962)

ÖRGÜT BAĞLILIĞININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE İŞE TUTULMA VE ÖRGÜT TEMELLİ ÖZ SAYGININ ROLÜ: ENDÜSTRİYEL İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışma örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde işe tutulma ve örgüt temelli öz saygının rolünü incelemek için yapılmıştır. Araştırma, endüstri alanlarında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 315 katılımcıdan toplanan verilerle yürütülmüştür. Endüstri işletmeleri çalışanları, diğer sektör çalışanlarına göre iş tatmini sergilemeleri açısından farklılık gösterebilen gruplar olduğundan araştırma söz konusu faaliyet alanı için faydalı çıktılar sağlamaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinin aynı yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra söz konusu iki değişken arasında işe tutulmanın kısmi aracı rolü olduğu da ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuç, işe tutulmanın, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki etkide neden-sonuç ilişkisini açıklayabileceğini göstermektedir. Çalışmanın bir diğer bulgusu, örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde örgüt temelli öz saygının düzenleyici rolünün olduğudur. Bu noktadan hareketle örgüt temelli öz saygının, örgütsel bağlılığın iş tatminine yaptığı etkinin gücünü ve şiddetini değiştirebileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca örgüt temelli öz saygının, işe tutulmanın iş tatminine olan etkisinde düzenleyici rol üstlendiği de belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşe Tutulma, Örgüt Temelli Öz Saygı

Jel Kodları: M10, M12, L20

INTRODUCTION

Organizations bear a high level of labor, time and cost in order to accept employees, adapt to the job and develop them in the conditions of increasing competition. Therefore, in order to protect this investment, it is obvious that there is a need for employees who work for the organization, are satisfied with their jobs and have high job satisfaction. In other words, one of the ways to protect these investments is to protect and increase the organizational commitment of the employees (Cao & Hamori, 2015: 499).

In this context, it is of great importance that the level of job satisfaction is high, which causes the employee to have a positive attitude at work. Therefore, determining the previous variables such as organizational commitment and job engagement that are likely to affect job satisfaction will also benefit organizations. Although there are studies showing the relationship between organizational commitment and job satisfaction, it has been observed that there is not enough research on how this relationship will show a trend in the presence of mediating and moderator variables. The attitudes of the employees in their workplaces are not dependent on a single variable, but include a holistic combination of many situational factors and variables. Therefore, these relational studies will provide a better explanation and understanding of the variables (Brown, 2003: 28; Zhang, Kang, Jiang & Niu, 2022: 1-3).

In this research, it is aimed to test the organization-based self-esteem of the employees and the role of their job engagement in the effect of the organizational commitment of the employees on the job

satisfaction and to determine the interaction of these variables with each other through hypotheses created with theoretical grounds.

1. LITERATURE

1.1. Job Satisfaction

Job satisfaction can be expressed as the degree of satisfaction felt as a result of positive emotions depending on many factors such as the job itself, salary policy, career development, physical conditions of the workplace, and social relations in the organizations where the employees are involved. This situation can also be explained as the sum of these positive feelings of the employees towards their jobs (Greenberg & Baron, 1997: 178) or the positive attitudes that the employees have reached by evaluating various aspects of their jobs (Kim, Jerrold & Yong-Ki, 2005: 174). These perspectives reveal that job satisfaction has both emotional and attitudinal characteristics, and that job satisfaction consists of positive feelings towards work and that these feelings are generally crafting by revealing an attitude towards work (Çetin & Basım, 2011: 84; Zhao, Li & Shields, 2022: 2). The high level of job satisfaction is a factor in the positive outcome of the activity processes. Job satisfaction, which is one of the concepts that both practitioners and the literature frequently emphasize, arises as a result of being compatible with the expectations of the employees (Huffman, Casper & Payne, 2014: 198-199; Saari & Judge, 2004; Tschopp, Grote & Gerber, 2014: 155-156).

There are many antecedent variables of job satisfaction that can provide a great deal of information about the emotional state when individuals evaluate their job or experience. The importance of job satisfaction for organizations is emphasized by the fact that it is related to concepts such as performance, commitment to work and organization, alienation from work, being punctual and leaving work on time (Ergin, 1997: 33-34). In this context, organizational commitment can provide a comprehensive understanding of how it affects the level of job satisfaction of employees.

1.2. Organizational Commitment

Organizational commitment can be expressed as the degree of internalization of the norms and goals of the organizations in which the employees are involved, the affective commitment of the employees to their organization and the desire to continue working for their organization (Allen & Meyer, 1996: 252; Morrow, 1983: 486). In this context, organizational commitment emerges as an attitude characterized by the tendency of employees to accept the common values in their organizations, the tendency to strive for oneself and the desire to stay in the organization (Çarıkcı & Küçükeşmen, 2017: 747). Organizational commitment is an active relationship in which the organization and the individual are willing to give something of themselves to contribute to the organization. This relationship

is active and operational in organizational commitment (Çetin, Basım & Aydoğan, 2011: 63; Meyer & Allen, 1991: 67-69; Meyer, Allen & Smith, 1993: 539; Mowday, Steers & Porter, 1979: 226; Wiener & Vardi, 1980: 95-96) considered organizational commitment as a three-dimensional organizational commitment model: “affective, continuance and normative commitment”. Affective commitment refers to employees' identification with the organizations they work for their emotional attachment to the organization (Allen & Meyer, 1996: 253), their participation in the organization (Allen & Meyer, 1990: 2; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002: 21) and their preference to stay in the organization. Continuance commitment is the awareness of the costs that will occur in the event of leaving the organization where the employees work (Allen & Meyer, 1996: 253; Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012: 1; Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin & Sheppard, 2012: 226). Employees with continuance commitment focus on what they get in return for their efforts and what they will lose when they leave the job (Dağlı, Elçiçek & Hane, 2018: 1790). These employees make the highest effort only when the rewards they receive match their expectations (Starnes & Truhon, 2006: 3). Normative commitment is explained as the commitment of employees to their organizations with a sense of obligation (Allen & Meyer, 1996: 253; Meyer et al, 2012: 1; Meyer, et al., 2012: 226). In other words, it is related to the individual loyalty norms of the employees and is affected by their cultural and social characteristics (Afşar, 2011: 10). According to Testa (2001: 228-229), organizational commitment can be seen as an emotional response to the positive evaluation of the work environment. Such attachment can be considered an emotional response, especially when the individual has a strong belief in the goals and values of the organization and/or shows a strong desire to maintain membership in the organization. Job satisfaction is the result of an individual's evaluation of various aspects of the work environment. In this context, we assume that the emotional response of organizational commitment will affect the relationship to job satisfaction. In order to determine the relationship between organizational commitment and job satisfaction, which affects job satisfaction and is considered as one of the antecedents of job satisfaction, Hypothesis 1 was formed within the framework of the theoretical explanations stated.

H₁: Organizational commitment has a positive effect on job satisfaction.

Another phenomenon that has an impact on the relationship between organizational commitment and job satisfaction and is important in this context is the employee's ability to be job engagement.

1.3. Job Engagement

Job engagement is defined as a positive, satisfying, work-related mental state characterized by being vitality, dedication, and absorption (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002: 75). Job engagement is a continuous expression related to the commitment and passion that employees feel

towards their work (Bakker & Demerouti, 2008: 209-210) and immersing themselves in their roles in the workplace by adding their emotional energies to their work (Kahn, 1990: 694). It is assumed that job engagement, which can be seen as a certain mental state in the psychological existence of the employee, produces positive results both at the individual and organizational level. Job engagement is a motivational and emotional state (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008: 187-189). Affective commitment provides the emergence and development of an emotional bond between the employee and the organization. It can be thought that job engagement will increase this bond to a high level. The concept of job engagement has been defined as the degree to which employees as a whole relate to their job as a part of their life. Therefore, job engagement is a normative belief (Kanungo, 1982: 342). In other words, seeing the organization he is in as a part of his life may require the employee to be normatively dependent on the organization. At this point, it can be said that job engagement represents the motivation and positive attitudes of the employees towards the job. In addition, organizational commitment is a phenomenon that encourages a positive attitude for the employee. In particular, employees with a high level of affective commitment are considered to be vigor and absorption in their tasks at work. In this context, the idea that organizational commitment, which is generally explained as an outcome variable, can affect job engagement. Hypothesis 2 was created to examine the relationship between organizational commitment and job engagement.

H₂: Organizational commitment has a positive effect on job engagement.

Engagement is a relatively positive or direct state in which employees devote themselves to achieve their goals, while satisfaction can be seen as a more passive feeling of achieving goals (Wen, Gu & Wen, 2018: 8-9). Saks (2006: 613) showed that job engagement is related to workers' attitudes, intentions, and behaviors. Job engagement, which can be seen as a certain mental state in the psychological existence of the employee, is assumed to produce positive results both at the individual level and at the organizational level (Bakker et al., 2008: 189). In this case, in order to determine the effect of job engagement on job satisfaction, which is considered as a positive result, the hypothesis 3 was created.

H₃: Job engagement has a positive effect on job satisfaction.

Job engagement levels, conceptualized as the emotional, cognitive and physical immersion of employees in their job roles, can be considered as an important indicator of their emotional, cognitive and physical adaptation to their job and their internalization of job roles. When employees receive resources and support from their workplaces, they are more deeply connected to their role performances (Güler, Çetin & Basım, 2017: 331; Kahn, 1990: 694). Therefore, they can immerse themselves more in their daily activities and feel a greater sense of belonging to the organization (Schaufeli & Bakker, 2004: 295). According to Hobfoll's (2002: 312) "Conservation Theory of Resources", job engagement is based

on the conservation of resources such as the individual's personal characteristics and conditions. Job engagement is a phenomenon characterized by participation, vitality, dedication, and absorption and manifests as a positive work-related state. It is evaluated that if employees have job engagement, in this situation job engagement can play a mediation role between organizational commitment and job satisfaction by producing positive results both individually and organizationally. In this context, the hypothesis 4 was formed.

H₄: Job engagement has a mediating role in the effect of organizational commitment on job satisfaction.

1.4. The Moderation Role of Organization-Based Self- Esteem

Organization-based self-esteem is expressed as the extent to which employees as members of the organization believe in the organization they are in according to their own values, competencies and perceptions (Gardner & Pierce, 1998: 50; Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989: 625). Organization-based self-esteem, which can be explained within the scope of “Self-Regulation Theory”, is defined as meeting the self-regulation of employees on the basis of the needs of the organization. “Self-Regulation Theory” explains the level of attitudes and behaviors of employees towards their work within the scope of their selves. The aim of this theory, which adopts a control and shaping approach, is to maintain verbal and behavioral bonds in the self-control structure, which is seen as a self-reflection of the individual (Carver & Scheier, 1982: 112; Gardner, Huang, Niu, Pierce & Lee, 2014: 3; Kanfer & Karoly, 1972: 398). In this context, it is seen that employees who have high organization-based self-esteem contribute positively to the organization and increase the values they give to the organization in the same ratio as the self-worth they give. Organization-based self-esteem provides an environment with high reliability on the basis of the individual's belief in the organization. Organization-based self-esteem can also be explained within the scope of “Behavioral Plasticity Theory”. According to this theory, it is expressed to what extent and how an individual's attitudes and behaviors are affected by external factors (Brockner, 1988: 27). “Behavioral Plasticity Theory” provides the estimation of cognitive, effective and behavioral indicators such as job satisfaction and organizational commitment, identification with the job, intention to leave the job, on the basis of the individual's fit with the organization (Saks & Ashforth, 2000: 56). This effect can be such that it can change the power and violence between affective, normative and continuance commitment to the organization and their employment in individuals with high organization-based self-esteem. Therefore, it seems that organization-based self-esteem is related to job satisfaction, organizational commitment and job engagement. (Pierce et al., 1989: 623-624; Gardner & Pierce, 1998: 48). Organization-based self-esteem shows that managers focus on achieving a healthier sense of self-esteem in conditions of increasingly uncertain working conditions, increasing conflicts and

increasing demandingness. In this context, high organization-based self-esteem of employees is an important step in encouraging experiences that facilitate development and sustainability (Brockner, 1983: 238; Brockner, Davy & Carter, 1985: 229-230; McAllister & Bigley, 2002: 896; Steers, 1977: 47). It shows that employees with low organization-based self-esteem cope with problems in their work environment passively. Therefore, one of the most consistent regulatory effects on performance is organization-based self-esteem. In other words, low organization-based self-esteem may cause employees to sometimes ignore the lack of support and resources needed to do their jobs, and sometimes passively accept them. This can lead to damage to performance levels (Pierce, Gardner, Dunham & Cummings, 1993: 271). Schuler (1977: 159) observed that employees with high organization-based self-esteem was more passionate about doing their jobs, while individuals with low organization-based self-esteem were more adversely affected by environmental conditions in their work environment. In other words, regardless of whether the environmental conditions are bad or not, employees with low organization-based self-esteem have lower organizational commitment than employees with high organization-based self-esteem. In addition, it was observed that the level of job engagement decreased. Based on this result, it is thought that organization-based self-esteem may have a predictive power in the effect of organizational commitment on job satisfaction. In this context, the 5th hypothesis of the study was formed as follows.

H₅: Organization-based self-esteem has a moderator role in the effect of organizational commitment on job engagement.

Individuals with low self-esteem exhibit more reactive attitudes and behaviors than individuals with high self-esteem (Pierce et al., 1993: 283-284). In other words, it enables individuals to give more moderate responses with high self-esteem. In this context, self-esteem on the basis of the organization has a decisive effect on emotional and behavioral reactions. In the study of Zhang et al. (2022: 3-4), it was emphasized that the creativity and development of employees with high, organization-based self-esteem was high. In addition, in this study, it was seen that individuals' commitment to the organization and their job satisfaction levels were high within the framework of organization-based self-esteem. This study was implemented in two stages. Data were collected from 387 employees in the first stage and 207 employees and supervisors in the second stage. In this study, the moderator role of organization-based self-esteem on working individuals was examined. According to the results of the study, it was seen that individuals with high organization-based self-esteem are more successful in their jobs and are more likely to moderate the relationship between workplace exclusion and employee creativity. In this context, employees' feeling that they are successful in their jobs and separation from negative processes such as exclusion can increase the individual's affective and normative commitment levels. In the light of this information, the 6th hypothesis of the study was formed as follows.

H₆: Organization-based self-esteem has a moderator role in the effect of organizational commitment on job satisfaction.

“The Theory of Conservation of Resources” in the “Social Resident Model” refers to the efforts of individuals to obtain, protect and increase the resources they value (Yürür, 2011: 109). According to Yürür (2011), this theory argues that individuals feel successful as long as they improve their personal characteristics such as self-esteem, environmental social conditions, and maintain existing conditions. From this perspective, individuals will begin to feel unsuccessful due to lack of resources when they cannot find support for their organization-based self-esteem mitigating effects, and when their conditions become increasingly uncertain, conflicting and demanding. Feeling unsuccessful of the individual will decrease their passion for work as well as decrease job satisfaction within the scope of the outcome variable. In this context, organization-based self-esteem may have a moderating effect between job engagement and job satisfaction. For example, it suggests that as resources become less supportive, encouraging steps by management such as establishing and developing a healthy sense of self-esteem will be important. An individual's organization-based self-esteem can change the strength and direction of job engagement on job satisfaction. For instance, while job satisfaction of an individual with low job engagement is low, in the case of the predictive power of organization-based self-esteem, the low-side effect between these two variables may turn into a high-side effect. In addition, organizational-based self-esteem can increase or decrease the power of job engagement on job satisfaction. In the light of this information, the 7th hypothesis of the study is formed below.

H₇: Organization-based self-esteem has a moderator role in the effect of job engagement on job satisfaction.

In the light of the information supported by the literature, all the hypotheses of the study are shown in Figure 1 below.

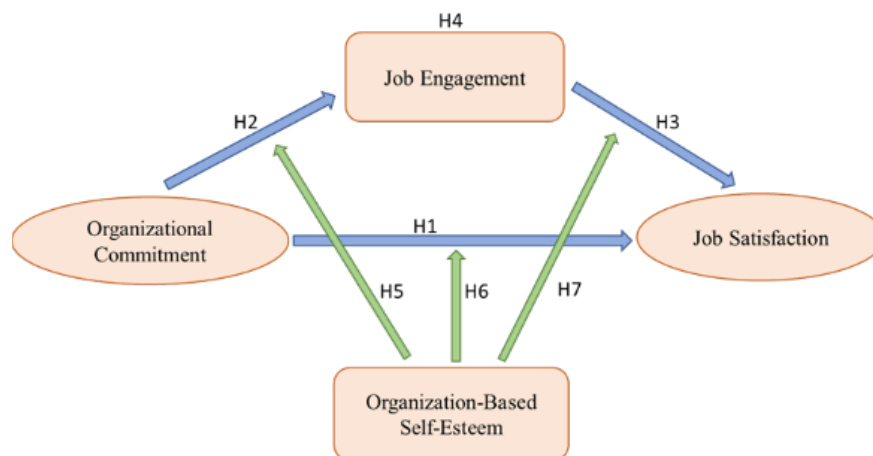


Figure 1. Research Model

2. RESEARCH METHOD

2.1. Sample

The research was carried out with the data collected from 315 participants working in enterprises operating in the fields of industry. Since industrial enterprises are groups that can differ in terms of their job satisfaction compared to other sectors, the research provides useful outputs for the field of activity. In order to collect the study data, a 39-question questionnaire was applied face-to-face and online on a voluntary basis. 51% (160) of the participants were male and 49% (155) were female. In addition, 19% of the participants are primary school/secondary school, 28% high school, 6.5% associate degree, 23% undergraduate and 30% graduate.

The collected data were analyzed using Smart PLS and SPSS package program. In the study, validity analysis, reliability and Booststrapping analyzes were performed in the Smart PLS program, while correlation and frequency analyzes were performed in the SPSS program.

2.2. Measurement Scales

Job Satisfaction Scale: For the job satisfaction scale developed by Hackman & Oldham (1975: 165) and adapted into Turkish by Basım and Şeşen (2009: 811) was used. The single-factor and 5-item scale is evaluated in a 5-point Likert format (1=Strongly Disagree, 5=Strongly Agree).

Organizational Commitment Scale: To measure organizational commitment, a scale consisting of 18 questions and 3 sub-dimensions developed by Meyer and Allen (1991: 545) and adapted into Turkish by Dağlı et al. (2018: 1777) was used (1=Strongly Disagree, 5=Strongly Agree).

Job Engagement Scale: To Measure job engagement, the short version of the 9-item Job Engagement Scale developed by Schaufeli, Bakker & Salanova (2006: 714) and was adapted into Turkish by UWES-9 Güler, Çetin & Basım (2019: 197) and three sub-dimensions of 6 items (1=Strongly Disagree, 5=Strongly Agree) were used.

Organization Based Self-esteem Scale: For the organization-based self-esteem scale, a one-dimensional, 10-item scale developed by Pierce et al. (1989: 634) and adapted into Turkish by Güner Kibaroğlu (2022: 56-58) was used (1=Strongly Disagree, 5=Strongly Agree).

2.3 Validity and Reliability

Reliability, divergence and convergent validity tests of the scales were performed in the Smart PLS program. In all analyzes, it was suggested by Fornell and Larcker (1981: 46); It was examined whether the Cronbach Alpha value was equal to or greater than 70%, the factor loads of each item were equal to or higher than 40%, and the explained AVERAGE Variance Extracted (AVE) value was equal to or higher than 50% (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017: 137). In this context, the validity and

reliability analysis results of the scales used in the study were at an acceptable level with Cronbach's Alpha values in the first evaluation. However, factor loads, Composite Reliability, (CR) and explained AVERAGE Variance Extracted (AVE) values for the normative commitment sub-dimension of the organizational commitment scale were observed below the acceptable value. For this reason, only one item (*NC3 If I were to leave my job right now, I would feel guilty*) was removed from the normative commitment sub-dimension of the organizational commitment scale. It was not necessary to remove any item from other variables. As a result of the changes made, the internal consistency of the scales was achieved according to the final values (Table 1).

Table 1. Validity and Reliability Results of the Scale (Smart PLS)

Variable		Items	Fac. L	(α)	CR	AVE
Organizational Commitment	Affective Commitment	AC1	0.450	0.797	0.800	0.609
		AC2	0.508			
		AC3	0.702			
		AC4	0.652			
		AC5	0.654			
		AC6	0.805			
	Continuance Commitment	CC1	0.625	0.780	0.798	0.680
		CC2	0.841			
		CC3	0.679			
		CC4	0.713			
		CC5	0.828			
		CC6	0.751			
	Normative Commitment	NC1	0.787	0.741	0.890	0.590
		NC2	0.740			
		NC3	0.399			
		NC4	0.879			
		NC5	0.694			
		NC6	0.801			
Organization-Based Self-Esteem		OBSE1	0.675	0.873	0.775	0.613
		OBSE2	0.581			
		OBSE3	0.764			
		OBSE4	0.698			
		OBSE5	0.843			
		OBSE6	0.727			
		OBSE7	0.654			
		OBSE8	0.555			
		OBSE9	0.558			
		OBSE10	0.552			
Job Engagement		JE1	0.833	0.890	0.826	0.534
		JE2	0.787			
		JE3	0.869			
		JE4	0.820			
		JE5	0.841			
		JE6	0.833			
Job Satisfaction		JS1	0.660	0.786	0.872	0.617
		JS2	0.801			
		JS3	0.756			
		JS4	0.616			
		JS5	0.744			

Fac. L; Factor Loading, (α); Cronbach Alpha, CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted

In Table 1, it was seen that the values of all the scales used in the study provided the goodness fit values of the model. In other words, reliability (Cronbach's Alpha) and convergent validity (CR) and explained Average Variance Extracted (AVE) values seem to be at acceptable levels. In addition, cross-loads and HTMT criteria were used to determine the discriminant validity of the four variables used in the study (Fornell & Larcker, 1981: 47; Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015: 116). In this context, it is

seen that the cross loads and HTMT values are below the threshold value. HTMT values are shown in Table 2.

Table 2. Differential Validity Results (HTMT Coefficients)

Variables	AC	CC	NC	JE	OBSE
AC					
CC	0.640				
NC	0.639	0.530			
JE	0.581	0.533	0.568		
OBSE	0.558	0.516	0.465	0.543	
JS	0.390	0.387	0.366	0.224	0.384

AC: Affective Commitment, NC: Normative Commitment,
JE: Job Engagement, OBSE: Organization-Based Self-Esteem, JS: Job Satisfaction

As seen in Table 2, according to the HTMT criterion, the condition that the expressions of all the variables in the study should be below 0.90 in close concepts and below 0.85 in distant concepts (Henseler et al., 2015: 215).

Again, the model fit test values of the variables used in the study were examined. In these tests, it was suggested by Fornell and Larcker (1981: 47); multicollinearity coefficient less than 5 ($VIF < 5$), data consistency coefficient greater than or equal to 70% ($\rho_A \geq 0.70$), good fit value less than 0.08 ($SRMR < 0.08$; Chen, 2007: 467), model good fit the difference between the correlation coefficients of the model and the experimental correlation coefficients (d_{ULS} and d_G) was insignificant ($p > 0.05$) (Dijkstra & Henseler, 2015: 36), and the normed fit index was greater than or equal to 90% ($NFI \geq 0.90$) (Hair et al., 2017: 36). Table 3 shows the results of the mentioned analysis.

Table 3. Model Goodness Fit Values

Variable		Items	VIF	rho- A	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
Organizational Commitment	Affective Commitment	AC1	1.312	0.820	0.023	11.147 (p > 0.05)	1.699 (p > 0.05)	0.906
		AC2	1.393					
		AC3	1.698					
		AC4	1.727					
		AC5	1.876					
		AC6	1.725					
	Continuance Commitment	CC1	1.702	0.779				
		CC2	1.834					
		CC3	1.508					
		CC4	1.067					
		CC5	1.159					
		CC6	1.127					
	Normative Commitment	NC1	1.518	0.916				
		NC2	1.717					
		NC4	2.053					
NC5		1.722						
NC6		1.320						
Organization-Based Self Esteem		OBSE1	1.675		0.791			
	OBSE2	2.390						
	OBSE3	2.554						
	OBSE4	2.818						
	OBSE5	2.652						
	OBSE6	2.432						
	OBSE7	1.378						
	OBSE8	1.789						
	OBSE9	1.388						
	OBSE10	1.552						
Job Engagemant	JE1	1.833	0.771					
	JE2	2.987						
	JE3	2.314						
	JE4	2.721						
	JE5	2.750						
	JE6	2.310						
Job Satisfaction	JS1	0.660	0.890					
	JS2	0.801						
	JS3	0.756						
	JS4	0.616						
	JS5	0.744						

VIF: Variance Inflation Factor, rho_A: A reliability coefficient (data consistency coefficient), SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, d-ULS; The Squared Euclidean Distance, d-G: The Geodesic Distance, NFI: Normed Fit Index

As seen in Table 3, it is seen that there is no overlapping item among the variables covered in the study (VIF<5). In addition, the data consistency of the variables (rho_A≥0.70), having an acceptable good fit value (SRMR<0.08) and insignificant difference between correlation coefficients and experimental correlation coefficients (d_ ULS & d_ G; p >0.05) were met. Moreover, the condition that the normed fit index should be equal to or greater than 90% was met. All these results show that the study is valid.

2.4 Findings and Discussion

In this study, Partial Least Squares Path Analysis (PLS-SEM) was used to analyze the hypotheses created as a result of the literature review, and the data were analyzed in the Smart PLS statistical program (Hair et al., 2017: 215; Ringle, Wende & Becker, 2015; Yıldız, 2020:21). In this context, first of all, the disclosure rates (R^2) between the variables were examined. In addition to these, the effect size (F^2) and estimation coefficient (Q^2) values were examined. The fact that the predictive power coefficients “ Q^2 ” calculated in the study are greater than zero indicates that the research model has the power to predict endogenous variables (Hair et al., 2017: 148). The analysis results in question are shown in Table 4.

Table 4. Research Model Coefficients

Variables		R^2	F^2	Q^2
OC	AC	0.534	.338	0.212
	CC	0.672	.314	0.384
	NC	0.351	.318	0.298
OBSE		0.801	.609	0.316
JE		0.604	.602	.322
JS				

AC: Affective Commitment, NC: Normative Commitment, JE: Job Engagement, OBSE: Organization-Based Self-Esteem, JS: Job Satisfaction, R^2 : Coefficients of determination, f^2 : Effect Sizes, Q^2 : Predictive Relevance.

R^2 values obtained in the working model, as seen in Figure 4, it is seen that organizational commitment explains 53% for the affective commitment dimension, 67% for the continuance commitment dimension and 35% for the normative commitment dimensions. Additionally, Table 4 also showed that the working model has predictive power of organizational commitment, organization-based self-esteem and job engagement variables. In addition, if the effect size value (f^2) is equal to or above 0.02, it is weak; more than or equal to 0.050 is moderate; A value equal to or above 0.350 indicates a high correlation (Hair et al., 2017: 211). Looking at the results of the study, it was observed that there was a moderate effect size for organizational commitment, organization-based self-esteem and job engagement.

As well as, within the scope of the study, correlations between factors and the square root of the AVE of each factor were compared and the discriminant validity between factors was analyzed (Fornell & Larcker, 1981: 46-47). According to this comparison, the condition that the square root of the AVE values is greater than the correlation values between the factors was checked. In other words, when the relationship between each variable used in the study was examined, the high square root of AVE and how the variables differed among themselves were examined. In this context, it has been observed in

Table 5 that the square root AVE of the variables used in the study is very high and well differentiated. The values in parentheses in Table 5 are the square root values of AVE. When these values are examined, it is seen that the square root of the AVE value of each structure is higher than the correlation coefficients with the other structures.

Table 5. Correlations Between Variables, Decomposition and Criterion Validity (Fornell & Larcker)

Variables		Organizational Commitment			OBSE	JE	JS
		AC	CC	NC			
Organizational Commitment	Affective Commitment (AC)	(0.780)	.536**	.143**	.435**	.530**	.691**
	Continuance Commitment (CC)	.535**	(0.824)	.343**	.712**	.459**	.551**
	Normative Commitment (NC)	.143**	.343**	(0.768)	.563**	.348**	.214**
Organization-Based Self-Esteem (OBSE)		.435**	.712**	.563**	(0.782)	.289**	.264**
Job Engagement (JE)		.530**	.459**	.348**	.289**	(0.730)	.628**
Job Satisfaction (JS)		.691**	.551**	.214**	.264**	.628**	(0.785)

**p< .01, Sd; Standard Deviation, In parentheses; AVE square root value

According to the results of the correlation analysis in Table 5, there is a significant relationship between organizational commitment and job satisfaction and job engagement. In addition, there is a significant relationship between organization-based self-esteem and job satisfaction and job engagement. Cohen rated the degrees of these relationships as weak, moderate, and high (Cohen, 1988: 63). When this rating is taken as a reference, affective commitment, which is the sub-dimension of organizational commitment, and job satisfaction are in the same direction, highly and significant ($r=.691$, $p<0.01$), and between continuance commitment and job satisfaction in the same direction, moderate and significant ($r=.551$, $p<0.01$), there is a moderate and significant ($r=.214$, $p<0.01$) relationship between normative commitment and job satisfaction in the same direction. In other words, there is a significant relationship between organizational commitment and job satisfaction in the same direction. Moreover, affective commitment and job engagement were in the same direction, high and significant ($r=.530$, $p<0.01$), and between continuance commitment and job engagement was the same, moderate and significant ($r=.459$, $p<0$) and there is a moderate and significant ($r=.348$, $p<0.01$) relationship in the same direction between normative commitment and job engagement. In addition, there is a high and significant ($r=.628$, $p<0.01$) relationship between job engagement and job satisfaction in the same direction. The analysis of the effects and mediation effects between the variables used in the study is shown in Table 7.

Table 7. Mediation Effect

Model	β	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Indirect Effects	Total Effect
Affective Commitment -> Job Engagement	0.250	0.290	0.862	0.009	0.678	0.562
Affective Commitment -> Job Satisfaction	0.399	7.549	0.053	0.048		
Continuance Commitment -> Job Engagement	0.527	0.459	1.147	0.002	0.598	0.435
Continuance Commitment -> Job Satisfaction	0.211	11.699	0.018	0.006		
Normative Commitment -> Job Engagement	0.255	0.243	1.050	0.029	0.601	0.424
Normative Commitment -> Job Satisfaction	0.011	11.640	0.001	0.019		
Job Engagement -> Job Satisfaction	0.440	2.225	0.198	0.043		

As can be seen in Table 7, affective commitment to job satisfaction ($\beta=0.399$; $p<0.05$); continuance commitment to job satisfaction ($\beta=0.211$; $p<0.05$) and normative commitment to job satisfaction ($\beta=0.011$; $p<0.05$); appears to have an effect. According to these results, the H_1 hypothesis of the study was supported. Moreover, affective commitment has an effect on job engagement ($\beta=0.250$; $p<0.05$); continuance commitment has an effect on job engagement ($\beta=0.527$; $p<0.05$) and normative commitment has an effect on job engagement ($\beta=0.255$; $p<0.05$). This result shows that the H_2 hypothesis of the study is supported. In addition to these, job engagement was associated with job satisfaction ($\beta=0.440$; $p<0.05$); H_3 hypothesis was supported due to the fact that it had an effect.

Analyzes were made by considering the method of Zhao et al., rather than the traditional approach for the mediating effect created within the scope of the research model. In this context, the VAF value was calculated (Baron & Kenny, 1986: 1176-1177; Zhao, Lynch, & Chen, 2010: 199-201) (VAF>80% Full Mediation, $20\% \leq \text{VAF} \leq 80\%$ Partial Mediation, VAF<20% No Effect of Mediation).

$$\text{VAF}_1 = (\text{Indirect Effect}) / (\text{Indirect Effect} + \text{Total Effect}) = 0.678 / (0.678+0.562) = 0.546 = \%54.6$$

$$\text{VAF}_2 = (\text{Indirect Effect}) / (\text{Indirect Effect} + \text{Total Effect}) = 0.598 / (0.435+0.598) = 0.578 = \%57.8$$

$$\text{VAF}_3 = (\text{Indirect Effect}) / (\text{Indirect Effect} + \text{Total Effect}) = 0.601 / (0.601+0.424) = 0.586 = \%58.6$$

The calculated VAF values expansions are as follows; VAF_1 shows the mediating effect of job engagement on the effect of affective commitment on job satisfaction. VAF_2 indicates the mediating effect of job engagement on the effect of continuance commitment on job satisfaction. VAF_3 shows that

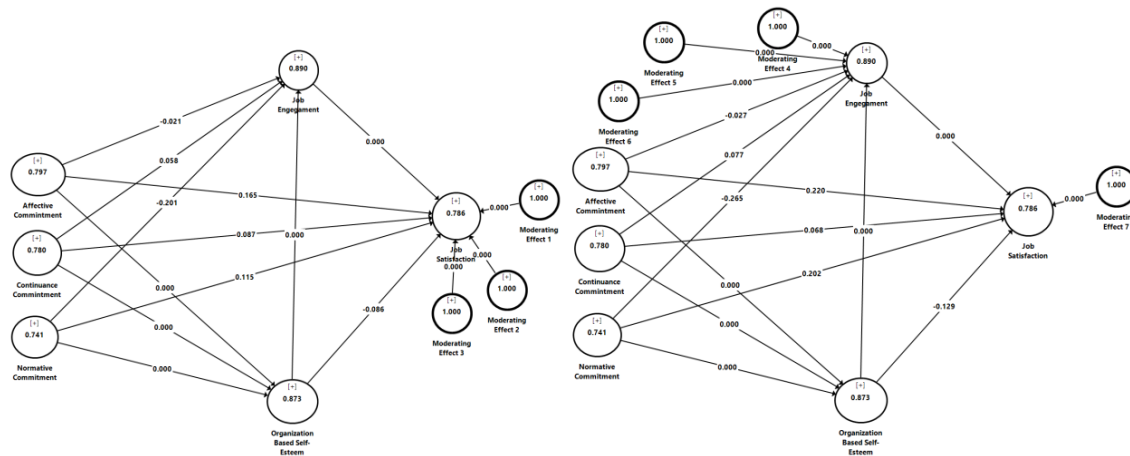
job engagement has a mediating effect on the effect of normative commitment on job satisfaction. Considering the results of VAF values, organizational commitment has a partial mediating effect on job satisfaction. In this context, the H₄ hypothesis is supported.

In order to test the moderator role of the organizational-based self-esteem variable in the research model, the interaction terms regulatory effect 1, 2, 3, 4, 5, 6 and 7 were created. Two-stage method was preferred as the calculation method of the interaction terms. The 1st interaction term is the effect of affective commitment on job satisfaction, the 2nd interaction term is the effect of continuance commitment on organizational commitment, the 3rd interaction term is the effect of normative commitment on job satisfaction, the 4th interaction term is the effect of affective commitment on job engagement, the 5th interaction term is the effect of continuance commitment on job engagement, the interaction term number 6 was added to the model as the effect of normative commitment on job engagement, and the interaction term number 7 as the moderator role of organization based self-esteem in the effect of job engagement on job satisfaction. In line with the effects in Table 8, it was observed that the regulatory role of organization-based self-esteem in the effect of affective, continuance and normative commitment on job satisfaction was significant ($\beta=0.206$; $\beta=0.065$; $\beta=0.071$ $p<0.01$). In addition, the moderator role of organization-based self-esteem was found to be significant ($\beta=0.409$; $\beta=0.290$; $\beta=0.037$ $p<0.01$) in the effect of effective, continuance, and normative commitment on job engagement. Moreover, the moderator role of organization-based self-esteem ($\beta=0.041$ <0.01) in the effect of job engagement on job satisfaction is significant.

Table 8. Moderation Effect

Model	β	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Moderating Effect 1 -> Job Satisfaction	0.206	0.453	0.454	0.040
Moderating Effect 2 -> Job Satisfaction	0.065	0.815	0.080	0.036
Moderating Effect 3 -> Job Satisfaction	0.071	0.309	0.229	0.019
Moderating Effect 4 -> Job Engegament	0.409	4.651	0.088	0.030
Moderating Effect 5 -> Job Engegament	0.290	0.585	0.496	0.020
Moderating Effect 6 -> Job Engegament	0.037	2.915	0.013	0.039
Moderating Effect 4 -> Job Engegament	0.041	0.105	0.393	0.005

The results of all analyzes conducted within the scope of the study are shown in Figure 2.



Moderation Effect 1,2.and 3

Moderation Effect 4,5,6 and 7

Figure 2. Structural Equation Model (Smart PLS)

CONCLUSION

The concept of job satisfaction is a concept that has been discussed frequently since the day it was introduced by practitioners and academicians. In particular, organizational commitment is among the variables affected by this concept. In this study, a comprehensive examination was made on the effect of organizational commitment on job satisfaction and the role of organization-based self-esteem and job engagement in this effect.

The study showed that the effect of organizational commitment on job satisfaction was significant in the same direction. In other words, as the individual's commitment to the organization increases/decreases, job satisfaction may increase/decrease. In addition, it has been revealed that there is a partial mediation of effect between these two variables. This result shows that job engagement can explain the cause and effect relationship between organizational commitment and job satisfaction. In other words, while organizational commitment positively affects job satisfaction in the same direction, when job engagement is added to this process, the strength of the mentioned effect increases. In addition, it was observed in the study that organization-based self-esteem had a moderating effect on the effect of organizational commitment on job engagement. Moreover, another finding of the study is that organization-based self-esteem has a moderating effect on the effect of organizational commitment on job satisfaction. According to another finding of the study, it is seen that organization-based self-esteem has a moderating role in the effect of job engagement on job satisfaction. In other words, organization-based self-esteem has the power to predict the effect of job engagement on job satisfaction. In other words, organization-based self-esteem can change the power and direction of job commitment on job satisfaction. Those result showed that organization-based self-esteem would change the strength and

severity of the mentioned effect on the effect between organizational commitment, job engagement and job satisfaction. Within the scope of these findings, the high respect of individuals on the basis of the needs of the organization has the power to change the relationships between the variables discussed in the study. According to all these results of the study, it is suggested that businesses and the literature take into account variables such as organizational commitment, organization-based self-esteem, and individuals' behavior and attitude in order to provide job satisfaction.

This study has some limitations. For this reason, it is recommended not to generalize when interpreting the results of the study. Among the limitations in question, there are cross-sectional data, limited sample size and common method variance.

REFERENCES

Afşar, S.T. (2011). Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.

Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.

Basım, N. & Şeşen, H. (2009). Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. 17nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 21-23 Mayıs.

Brockner, J. (1983). Low self-esteem and behavioral plasticity: Some implications. In, Wheeler L., Shaver P. R. (Eds.), *Review of personality and social psychology*, 4, 237-271. Beverly Hills, CA: Sage.

Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington, MA: Lexington Books.

Brockner, J., Davy, J. & Carter, C. (1985). Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(29), 229-244.

Brown, B.B. (2003). Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors. Doctor of Philosophy, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University.

Cao J. & Hamori M. (2015). The impact of management development practices on organizational commitment. *Human Resource Management*, 55(3), 499-517. <https://doi.org/10.1002/hrm.2173>.

Carver, C.S. & Scheier, M. F. (1982). Control Theory; A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111-135. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.92.1.111>.

Chen, F.F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464-504. <https://doi.org/10.1080/10705510701301834>.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Çarıkçı, İ.H. & Küçükeşmen, E. (2017). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre analizi: Isparta örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 745-756.

Çetin, F., Basım, H.N. & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(0), 61-70.

Çetin F. & Basım H. N. (2011). The role of resilience in the attitudes of job satisfaction and organizational commitment. "Is, Güç" *Industrial Relations and Human Resources Journal* 13(3), 79-94. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2011.184.x>.

Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Hane, B., (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777. <https://doi.org/10.17755/esosder.445932>.

Dijkstra, T. K. and Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81(1): 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>.

Ergin, C. (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak "iş betimlemesi ölçeği" geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-55.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable

variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.

Gardner, D.G., Huang, G.-H., Niu, X., Pierce, J. L. & Lee, C. (2014). Organization-based self-esteem, psychological contract fulfillment, and perceived employment opportunities: A Test of self-regulatory theory. *Human Resource Management*, 54(6), 933-953. <https://doi.org/10.1002/hrm.21648>.

Gardner D.G. & Pierce J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48-70. <https://doi.org/10.1177/1059601198231004>

Greenberg, J. & Baron. R. A. (1997). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall International. Inc.

Güler, M., Çetin, F. & Basım, H. N. (2017). Duygusal emek-performans ilişkisinde işe tutulmanın aracılık rolü. 5. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 330-338. <http://dx.doi.org/10.11611/JMER532>.

Güler, M., Çetin, F. & Basım, N. H. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyonu (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi The Journal Of Human and Work*, 6(2), 189-197. <http://doi: 10.18394/iid.516921>.

Güner Kibaroglu, G. (2022). Sıkılık ve esneklik bağlamında örgüt kültürünün iş biçimlendirmeye üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz saygı ve proaktif kişiliğin rolü. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017). *Primer on partial least square structural equations modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Sage, Thousand Oaks.

Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>.

Huffman, A. H., Casper, W. J. & Payne, S. C. (2014). How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 194-212. <https://doi.org/10.1002/job.1862>.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>.

Kanfer, F. H. ve Karoly, P. (1972). Self-control: A behavioristic excursion into the lions's den. *Behavior Therapy*, 3(3), 398-416. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(72\)80140-0](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(72)80140-0).

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>.

Kim, W.G., Jerrold, K.L. & Yong-Ki, L. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.004>.

McAllister, D.C & Bigley, G.A. (2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894-904. <https://doi.org/10.5465/3069320>.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.

Meyer, J.P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 225-245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>.

Meyer, J. P., Stanley, L. J. & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>.

Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284606>.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B. & Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36(2), 271-288. <https://doi.org/10.5465/256523>

Ringle, C.M., Wende, S. & Becker, J.M. (2015). Smart PLS 3. <http://www.smartpls.com>.

Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>.

Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 43-62. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<43::AID-JOB985>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<43::AID-JOB985>3.0.CO;2-W).

Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-19. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.

Schuler R. S. (1977). Role perceptions, satisfaction and performance moderated by organization level and participation in decision making. *Academy of Management Journal*, 20(1), 159-165. <https://doi.org/10.5465/255471>.

Starnes, B. J. & Truhon, S. (2006). A Primer on organizational commitment. *Human Development and Leadership Division*. <http://asqhdandl.org/index.html>.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 46-56. <http://dx.doi.org/10.2307/2391745>.

Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236. <http://doi:10.1080/00223980109603693>.

Tschopp, C., Grote, G. & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151-171. <https://doi.org/10.1002/job.1857>.

Yıldız, E. (2020). SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 107-126.

Wen, X., Gu, L. & Wen, S. (2018). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. Journal of Cleaner Production. 65(26), 1-27. <http://doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.089>

Wiener Y. & Vardi Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes - An Integrative Approach. Organizational Behavior and Human Performance, 26(1), 81-96. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90048-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3).

Zhao, X, Lynch, J.G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research Inc., 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>.

Zhao, J., Li, X. & Shields, J. (2022). Optimizing the relationship between job autonomy and knowledge workers' satisfaction: The roles of crafting and value congruence. Asia Pacific Journal of Human Resources, 60(3), 608-631. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12278>.

Zhang, R., Kang, H., Jiang, Z. & Niu, X. (2022). How does workplace ostracism hurt employee creativity? Thriving at work as a mediator and organization-based self-esteem as a moderator. Applied Psychology, Early view, 71(3), 1-20. <https://doi.org/10.1111/apps.12374>.

ROL MODEL KADINLAR: DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU'DA MUHTAR KADINLAR

Ayşe KAŞIKIRIK¹

ÖZ

Eşitlik, özgürlük ve adalet yerelden başlar. Yerel yönetimler, halkla doğrudan temas halinde olan kurumlardır. İnsanlar sokağa çıktığında ilk olarak yerel yönetim birimleri ile karşılaşır. Bu bakımdan, yerel yönetimler daha eşit, adil ve kapsayıcı kentler için büyük bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin yaklaşımları, politikaları ve hizmetleri toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına, kadın ve kız çocuklarının hayatın her alanında güçlenmesine katkı sunabilir ya da cinsiyet körü politikalar ile mevcut eşitsizliği daha da derinleştirebilir. “Mikro yerel” olarak ifade edebileceğimiz yerelin yereli olan mahalleler hem kadınların yerel yönetimlere giriş kapısıdır hem de eşitliğin inşa edildiği kamusal alanların başında gelmektedir. Köy ve mahalle muhtarlıkları ise eşitliğin yerelleştirilmesinin başat aktörleridir. Ancak, kadınların seçimle ve atama ile gelinen karar alma mekanizmalarındaki eksik temsili sorunu muhtarlık kurumlarında da geçerlidir. Türkiye’ye özgü bir yerel yönetim modeli olan muhtarlık kurumlarında kadınların temsil oranı sadece %3’tür. Hatta, kadın muhtar oranı Güneydoğu ve Doğu Anadolu Bölgelerinde %3’ün bile altında kalmaktadır. Oysaki, bu bölgelerde kadınlara ve kız çocuklarına yönelik eğitimden istihdama kadar yaşamın farklı alanlarındaki eşitsizlikler ve ayrımcılıklar yoğun biçimde devam etmektedir. Seçilmiş kadınlar buldukları bölgelerde kadınlar ve kız çocuklar için “rol model” olmaktadır, gelecekte siyasete girmeyi düşünen kadınlar için “yapabilirlik duygusu” yaratmaktadır. Bu makalede, Güneydoğu ve Doğu Anadolu Bölgelerinde’ki kadın muhtarların çalışmalarının kadın ve kız çocuklarının güçlenmesine olan etkisi analiz edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Muhtar, Köy, Mahalle, Muhtar, Yerel Siyaset.

THE ROLE MODEL WOMEN: MUKHTAR WOMEN IN EASTERN AND SOUTHEASTERN ANATOLIA ABSTRACT

Equality, freedom and justice start locally. Local governments are institutions that come into direct contact with the public. When people go out on the street, they first encounter local government units. In this respect, local governments are of great importance for more equal, fair and inclusive cities. In this context, the approaches, policies and services of local governments can contribute to the achievement of gender equality and the empowerment of women and girls in all areas of life. Or it can deepen existing inequality with gender-blind policies. Neighborhoods that are the local of local, which we can describe as “micro-local”, are both the entrance gates for women to local governments and are at the forefront of public spaces where equality is built. Village and neighborhood mukhtars are the main actors of the localization of equality. However, the problem of underrepresentation of women in the decision-making mechanisms by election and appointment is also valid in

¹ *İstanbul Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Doktora Öğrencisi, aysekasikirik@yahoo.com, Orcid ID: 0000-0003-0624-1107*

mukhtarship institutions. The representation rate of women in mukhtarship institutions, which is a local government model unique to Turkey, is only 3%. In fact, the rate of women mukhtar is even below 3% in the Southeast and East Anatolian Regions. However, discrimination against women and girls in different areas of life, from education to employment, continues intensely in these regions. Elected women become "role models" for women and girls in their regions, creating a "feeling of ability" for women who are considering entering politics in the future. In this article, the effect of the work of women mukhtars in the Southeastern and Eastern Anatolian Regions on the empowerment of women and girls is analyzed.

Key Words: Local Politics, Mukhtar, Neighborhood, Village, Woman Mukhtar

GİRİŞ

Yüzyıllardır var olan toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri nedeniyle kadınlar hayatın hemen her alanında derin eşitsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Kadınlar eğitimden istihdama, bürokrasiden siyasete kadar farklı alanlardaki çok boyutlu ayrımcılıklar ile mücadele etmektedir. Özellikle, kadınların seçimle ve atama ile gelinen karar alma mekanizmalarındaki eksik temsili kronik bir sorun ve temel bir insan hakları ihlali olarak karşımıza çıkmaktadır. Siyaset alanı toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin en yoğun ve dramatik yaşandığı alandır. Dünya genelinde kadınların genel veya yerel siyasette eşit temsili çok az ülkede sağlanabilmiştir. Halbuki, kadınların karar alma mekanizmalarında eşit temsili temel bir insan hakkıdır. Demokrasinin özüdür, sürdürülebilir kalkınmanın vazgeçilmez ögesidir.

Feminist araştırmalar kadınlar üzerindeki erkek egemenliğinin ve kadınlara yönelik eşitsizliklerin temelinde, cinsiyetçi iş bölümünün başka bir ifadeyle kadınların esas olarak yeniden üretici faaliyetlerden sorumlu tutulmasının yer aldığı ortaya çıkarmıştır. Bu olgu kadın hareketlerinin mücadelesi ile uluslararası belgelere taşınmıştır. 1995 yılında Pekin’de toplanan Birleşmiş Milletler 4. Dünya Kadın Konferansında kabul edilen, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik en kapsamlı belge sayılan Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu eşitsizliklerin temelinde yatan bu hususa (cinsiyet temelli iş bölümü) dikkat çekmektedir (Toksöz, 2020, s. 131-132). Cinsiyetçiliğin ve erkek egemenliğinin gündelik yaşamda nasıl şekillendiğini anlamak; kadınların nasıl mağdur edildiğine, sömürüldüğüne ve en çarpıcı olanı ise nasıl zulme uğradığına ilişkin bir farkındalık yaratmıştır. Kadınların ataerkiyi yıkabilmesi için değişime kendinden başlaması, diğer bir deyişle bilincini yükseltmesi gerekmektedir (Hooks, 2016, s.19). Bu bağlamda, kadınların yerel siyasette eşit temsil edilebilmesine dair farkındalığın artması ataerki zihniyetin de değişmesine de katkı sağlayacaktır.

“Kadınların temsili” basitçe, seçilmiş kadınların sayısındaki artış ile eş değıldir. Gerçek temsilin yolu kadınların ihtiyaçlarını formüle edip politikleştirebilecekleri mekanizmaların varlığından geçmektedir. Biçimsel temsilin ötesinde kadınların cinsleri adına değışim yaratabilecekleri ve konuşma güveni kazanabilecekleri bir “sayısal eşik” değıeri vardır. Uluslararası kadın hareketi tarafından geliştirilen, Birleşmiş Milletler’in hedefleri arasında yer alan ve resmi olarak kabul edilen %30’luk “asgari temsil eşiğı”ne ulaşmadan kadınların cinsleri adına sorunları ve gereksinimleri temsil etmeleri mümkün görülmemektedir (Alkan, 2004, s.81).

Temelleri 1800'lere dayanan ve Türkiye'ye özgü bir yerel yönetim birimi olan muhtarlık kurumu, nüfusun yarısını oluşturan kadınların yerelde eşit temsiline kapısıdır (Kaşıkırık ve Dokuzcan, 2022: s. 4-6). Bir diğer ifadeyle muhtarlık kurumu, kadınlar için eşitliğe, adalete ve özgürlüğe açılan bir kapı olma potansiyeli taşımaktadır. Her bir kadın muhtar mahallesinde veya köyünde kız çocuklarına bir rol modeldir (Küresel Eşitlik ve Kapsayıcılık Ağı, 2021). Muhtarlar bağımsız olarak -doğrudan kendi isimleri ile- aday olmaktadır. Bu durum, kadınlar için "yapabilirlik" duygusu yaratmakta; siyasetteki özgüvenlerini ve cesaretlerini yükseltmektedir. Kadınlar muhtarlığı deneyimledikten sonra belediye meclis üyeliğine, belediye başkanlığına veya başka mekanizmalara adaylığı da düşünebilmektedir.

Vatandaşa en yakın ve erişilebilir yapılar olarak muhtarlık kurumu, toplumsal cinsiyet eşitliğinin teoriden pratiğe geçmesinde öncü kuruluşlardandır. Ancak, kadınların karar alma mekanizmalarındaki eksik temsil sorunu muhtarlık kurumunda da geçerlidir (Kaşıkırık ve Dokuzcan, 2021, s. 24). Bu çalışmada, Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin en yoğun yaşandığı Güneydoğu ve Doğu Anadolu bölgeleri örneklem olarak seçilmiştir. Kadın muhtar sayısı Türkiye ortalamasının altında olan Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu illerindeki kadın muhtarların, yaptıkları çalışmalar toplumsal cinsiyet eşitliği odağında analiz edilmektedir. Bu çalışma ile kadın muhtarların; yerelde tüm kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesine, eşitliğin mahalle veya köy ölçeğinde sağlanmasına katkı sunup sunmadıklarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

1. CİNSİYET VE YEREL SİYASET İLİŞKİSİ: KADINSIZ SİYASET

Feminist bilinç, kadınların haksızlığa uğramış olduklarının farkına varmalarının ve bu haksızlığın doğal değil de toplumsal/kültürel olarak inşa edildiğini kavramalarını içerir. Ama bununla sınırlı kalmaz; bu haksızlığın düzeltilmesi için bağımsız bir biçimde mücadele yürütülerek örgütlenmesine ve bununla birlikte alternatif bir gelecek vizyonu oluşturulmasına kadar uzanır (Berktaş, 2010, s.88-89). Şirin Tekeli'ye göre, "kadın sorunu çok yönlü bir sorundur". Kadın olarak dünyaya gelmek, insanın yaşantısını her açıdan olumsuz etkileyebilmektedir. Ekonomide, üretim sürecinin tüm aşamalarında kadın emeği daha fazla sömürülmektedir. Toplum yaşantısında asıl yerinin "ailesi, evi" olduğu kanaati yüzünden, eğitim olanaklarına eşit düzeyde erişememektedir. Meslek seçim alanı ve çalışma olanakları daralmaktadır. Her türlü zorluğa rağmen çalışma hayatına katıldığında ücret, terfi ve diğer haklar bakımından eşit koşullardan yararlanamamaktadır (2017, s.3).

Kadın ve erkek olmanın biyolojik bir temeli vardır. Ancak cinsiyet, sadece bu temelden ibaret değildir. Bu temelin üzerine inşa edilen, farklı toplumlara ve farklı zamanlara göre değişen bir örüntü vardır: Toplumsal cinsiyet (Bora, 2010, s.37). Ataerkil yapı, cinsler arasındaki biyolojik farklılıklar üzerinden hareket ederek erkeğin hep önde olmasına hizmet etmiştir. Bu bağlamda, aile toplumsal cinsiyetin ilk ve önemli taşıyıcısıdır. Ailede ve işyerinde üstlendiği rol kadını ikincil konumda tutmaktadır. Bu rol kadının bilincini ve benliğini belirlemektedir. Kadın emeği değersiz olarak görülmekte ve kadınlara layık görülen işler nitelik gerektirmeyen, düşük ücretli ve hizmete yönelik işler olmaktadır (Çakır, 2021, s. 448-464). Kadınların görünmeyen emeği, toplumsal cinsiyet ilişkileri ve

cinsiyete dayalı iş bölümü çerçevesinde harcanmaktadır. Kadın emeği görünmezdir, çünkü birincil olarak doğallaştırılmış bir emektir. İkinci nedeni ise kadının emeğinin miktarını gizleyen ev içi çalışma düzenidir. Ev işleri iç içe geçmiştir ve ev içinde mesai saati yoktur. Üçüncü ve en önemli nedeni, kadınların emeği karşılıksız olduğu için bu emek görünmezdir. Kadınlar ücretli olarak bir işte çalışsa da çalışmasa da ev içinde harcadıkları bu emek karşılıksızdır. Üstelik, ücret karşılığı çalışan kadınlar için “çifte mesai” geçerlidir (Acar-Savran, 2008, s.10-11). Tüm bu şartlar kadınları zaman yoksulluğuna sürüklemektedir. Ücretsiz bakım emeğini yüklenen kadınlar için iş dünyasına ve siyasete girmenin koşulları zorlaşmaktadır.

Aile kurumunun genel yapısı içerisindeki erkek egemenliği siyasal alana da yansımaktadır. Kadının siyasette hem niceliksel hem niteliksel olarak sınırlı temsilinin en temel nedenlerinden biri aile kurumunun yapısı ile doğrudan bağlantılı olarak kadının kamusal alanda yer almamasıdır (Yaraman, 2015, s. 23). Kadınlar toplumsal olarak kendisine yüklenmiş olan ücretsiz bakım emeğini omuzlarken, erkekler siyasal alanda var olmuştur. Şüphesiz, yapısal eşitsizliklerin en büyüğü olan ataerkil düzeni ortadan kaldırdığımızda, diğer yapısal eşitsizlikler de sarsılmaya başlayacaktır. Toplumsal cinsiyet açısından eşit bir dünya şüphesiz her açıdan daha eşit bir dünya olacaktır (Mayer, 2019, s. 52).

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından 2006 yılından itibaren her yıl yayımlanan Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu 4 kategoriye göre ülkeleri sıralamaktadır: “Ekonomik Katılım ve Fırsat, Eğitimsel Kazanımlar, Sağlık ve Hayatta Kalma, Siyasi Güçlenme”. 2021 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu’na göre, COVID-19 salgını ile küresel cinsiyet farkının kapatılması 99,5’ten 135,6 yıla yükselmiştir. Dünya genelinde cinsiyet eşitsizliğinin en yüksek olduğu alanlar politika ve ekonomidir. Türkiye için de benzer durum geçerlidir. Türkiye, bu iki alanda (politika ve ekonomi) dünya ortalamasının altında kalmaktadır (WEF, 2021).

Tablo 1’de görüldüğü üzere, Türkiye küresel cinsiyet eşitliğinde başarılı bir performans göstermemektedir. Siyasi güçlenme puanı hesaplanırken, parlamentodaki kadın temsili, bakanlık pozisyonlarındaki kadınlar ve kadın devlet başkanı olan yıllar (son 50 içinde) dikkate alınmaktadır. Türkiye’nin kadınların siyasi güçlenmedeki durumu pek iç açıcı değildir. En iyi durumda dünya genelinde 89. sırada yer alabilmiştir. 2021 yılında ise 114. sıralaya gerilemiştir.

Tablo 1: Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi ve Siyasi Güçlenme Alt Kategorisinde Türkiye Puanı ve Sıralamaları

Yıl	Ülke Sayısı	Türkiye’nin Sıralaması	Türkiye’nin Siyasi Güçlenme Sıralaması
2006	115	105	96
2007	128	121	108
2008	130	123	106
2009	134	129	107
2010	134	126	99

2011	132	122	89
2012	135	124	105
2013	136	120	103
2014	142	125	113
2015	144	130	105
2016	144	130	113
2017	144	131	118
2018	149	130	113
2020	153	130	109
2021	156	133	114

Kaynak: WEF, 2021.

Yerel yönetimler, kamu hizmetlerini icra etmek üzere kurulan, tüzel kişiliğe sahip olan ve yürütme organları seçimle belirlenen yönetim mekanizmalarıdır. Bu durum, yerel yönetimlere -merkezi yönetimin çeşitli müdahalelerine karşı- güvenli bir alan sağlamaktadır. Mahalle muhtarlığı sosyal bir gerçeklik olarak, merkezi yönetim ile yerel yönetimin kesiştiği noktada faaliyetler yürütmektedir (Arıkboğa, 1999, s. 103). Ancak, tahmin edilenin aksine yerel siyasette toplumsal cinsiyet kalıplarının daha keskin hissedilmesi nedeniyle kadınların temsili parlamentodan daha düşüktür. Oysaki, farklı toplumsal grupların karar alma mekanizmalarında temsil edilmesi, demokrasinin vazgeçilmez koşuludur.

2019 yerel seçim sonuçlarına göre, kadın belediye başkanı oranı %2,95'tir ve sadece 2 büyükşehir belediye başkanı (Aydın ve Gaziantep) kadındır. İl belediye başkanları arasında kadın bulunmamaktadır. Belediye meclis üyeleri arasında kadınların oranı %11'dir. Yerel yönetimlerde kadın temsiline ilişkin dünya ortalaması %26 iken Türkiye bu oranın çok altında kalmaktadır. Halbuki, kadınların yerel yönetimlerdeki temsiline yükselmesi ile yerel eşitlik için önemli kazanımlar elde edildiği tespit edilmiştir (Memiş Parmaksız ve Kalaylıoğlu, 2020, s. 7).

Vatandaşların gündelik hayatlarına en yakın kurumlar olan yerel yönetimler, erkekler tarafından yönetilmektedir. 1930'dan günümüze kadar yapılan yerel seçimlerde 25 binden fazla erkek belediye başkanı seçilirken sadece 167 kadın belediye başkanı seçilmiştir (Kaşıkırık ve Karaoğlu, 2021, s.25). Bu durum aslında, tarih boyunca "erkek başkan" seçtiğimizi göstermektedir. Oysaki, yerel yönetimler siyasete girişin ilk basamağıdır. Kadınların yerel siyasette görünür olması, seslerinin ve sözlerinin daha güçlü çıkması, yerel yönetim mekanizmalarına eşit katılımı ile mümkün olabilir. Dolayısıyla, yerelin kılcalı ve demokrasinin beşiği olan muhtarlık kurumu kadınların yerel yönetimlere giriş kapısıdır.

Kamusal Politika ve Demokrasi Çalışmaları (PODEM) tarafından yapılan "Kadınların Gözünden Türkiye: Siyaset, Ekonomi ve Toplumsal Meseleler" isimli araştırmaya göre, kadınlar kendilerini yerel yönetimlere daha yakın hissetmektedir. Kadınlar yerel siyasetin genel siyasetten daha önemli olduğunu düşünmektedir. Yerel yönetimleri daha ulaşılabilir bulurken, ancak kendilerini yerel

yönetimin bir parçası olarak görmemektedir (2019, s. 42). Muhtarlık, kadınların maddi açıdan güçlü olmayı gerektirmeyen, düşük eğitim ve beceri düzeyi ile kolay aday olabildikleri ve güçlü yönlerinden faydalanabilecekleri bir alandır. Kadınlar muhtarlık kurumu üzerinden siyasi katılımı zorlamaktadır (Yüce Tar, 2016, s. 1183).

2. YEREL YÖNETİMLERDE KADINLARA YER AÇMAK: TARİHSEL PERSPEKTİFTEN MUHTAR KADINLAR

Türkiye’de kadınlar seçme ve seçilme hakkını birçok Avrupa ülkesinden önce kazanmıştır. Kadınlar, 3 Nisan 1930’da Belediye Kanunu’nun kabul edilmesi ile belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkını elde etmiştir. 26 Ekim 1933 tarihinde, köy muhtar ve heyetlerine seçilme hakkını kazanmıştır. 442 sayılı Köy Kanunu’nun 10. maddesinde “Muhtar, köyün başıdır. Köy işlerinde söz söylemek, emir vermek ve emir yaptırmak muhtarın hakkıdır. Muhtar Devletin memurudur.” ve 20. maddesinde; “Her köyde bir köy derneği, bir köy muhtarı, bir de ihtiyar meclisi bulunur. Köy muhtarı ve ihtiyar meclisi azaları doğrudan doğruya köy derneği tarafından ve köylü kadın ve erkekler arasından seçilir.” ifadesi yer almaktadır.

Türkiye’nin ilk kadın muhtarı Gül Esin’dir. 1901 yılında dünyaya gelen Gül Esin, savaşın etkilerinin en yoğun yaşandığı dönemde kendi imkanları ile okuma yazma öğrenmiştir. 1933’te Aydın’ın Çine ilçesine bağlı Demirdere köyünde (Bugünkü Karpuzlu ilçesi), 500 kişinin katıldığı seçimden 7 erkek muhtar adayına karşı en yüksek oyu almıştır ve 32 yaşında muhtar seçilmiştir. Gül Esin’in ifadeleriyle “Muhtarlık için aday olduğumda, bana kimse karşı çıkmadı. Muhtarlığa, o zamanki nahiye müdürümüzün isteği ile girmiştik. İlk kadın muhtar seçildiğimde de herkes bana yardımcı oldu. Muhtarlığım sırasında da köydeki kız kaçırma olaylarının önlenmesinde büyük çaba harcadım. Köye yol, köprü ve köy konağı yaptırıldı”. Gül Esin, imkânsızlıklar içerisinde mucizeler yaratmış ve kadınlar için rol model olmuştur (Kaşıkırık, 2021). Gül Esin eğitim faaliyetlerine de önem vermiştir. Eğitim alanındaki en önemli çalışması, köydeki kız çocuklarının eğitime katılması için ailelerini ikna etmek olmuştur. Bu amaçla, köyde kız çocuğu olan haneleri tek tek dolaşmıştır (Güneş, 2010, s.181).

Kökleri 19. yüzyıla kadar uzanan muhtarlık kurumunda kadınların temsili yok denecek kadar azdır. Oysaki hem mahalle muhtarlığı hem de köy muhtarlığı vatandaşların karar alma mekanizmalarına katılımında çok önemlidir. 21. yüzyılın değişen ve gelişen koşullarında, muhtarlık kurumu eşitlikçi ve katılımcı bir demokrasinin inşasında anahtar role sahiptir (Dokuzcan, 2021, s.68). Tablo 2’de 2009, 2014 ve 2019 yerel seçimlerine göre köy ve mahalle muhtarlıklarında kadın temsili yer almaktadır. Kadınlar muhtarlık kurumunda en fazla %3 oranında temsil edilmektedir (Kaşıkırık vd., 2020, s. 30).

Tablo 2. 2009, 2014 ve 2019 Yerel Seçimlerine Göre Köy ve Mahalle Muhtarlıklarında Kadın Temsili

	Toplam	Erkek Muhtar	Erkek Muhtar Oranı (%)	Kadın Muhtar	Kadın Muhtar Oranı (%)
2009					
Köy Muhtarı	34.275	34.210	99,8	65	0,2
Mahalle Muhtarı	18.607	18.178	97,7	429	2,3
2014					
Köy Muhtarı	18.143	18.085	99,7	58	0,3
Mahalle Muhtarı	31.635	31.013	98,0	622	2,0
2019					
Köy Muhtarı	18.196	18.081	99,4	115	0,6
Mahalle Muhtarı	32.019	31.049	97,0	970	3,0

Kaynak: Kaşıkırık vd., 2020, s.30

Farklı nedenlerle boşalan 752 mahalle veya köyde muhtarlık için 6 Haziran 2021 tarihinde ara seçim yapılmıştır. 26 Ekim 2021 tarihli verilere göre, kadın muhtar sayısı 1122'dir. Tablo 3'te kadın muhtar sayısı en yüksek olan 3 il bulunmaktadır. Kadın muhtar oranından İstanbul %18,5 ile birinci sırada, İzmir %9,5 ile ikinci sırada ve Ankara %8,9 ile üçüncü sırada bulunmaktadır (Türkiye Muhtarlar Konfederasyonu, 2021). 39 ilçesi olan İstanbul'un Beşiktaş ve Kadıköy ilçelerinde kadın muhtarların sayısı erkeklerden daha fazladır. Beşiktaş ilçesinde 23 mahalleden 14'ü (%61), Kadıköy ilçesinde ise 21 mahalleden 12'si (%57) kadın muhtarlar tarafından yönetilmektedir. İstanbul'un 5 ilçesinde (Adalar, Arnavutköy, Bahçelievler, Kağıthane ve Sultanbeyli) bir tane kadın muhtar yoktur (Anadolu Ajansı, 2021a).

Tablo 3. Kadın Muhtar Sayısı En Yüksek Olan İller

İl	Mahalle Sayısı	Kadın Mahalle Muhtarı	Kadın Muhtar Oranı (%)
İstanbul	782	145	18,5
İzmir	1295	123	9,5
Ankara	1425	127	8,9

Kaynak: Türkiye Muhtarlar Konfederasyonu, 2021

Kadınların muhtar olması, toplumsal cinsiyet rollerine yönelik kalıp yargıların yıkılması, yerel düzeyde kadın sorunlarının görünürlüğünün artırılması ve çözüm önerileri geliştirilmesi açısından çok önemlidir. Kadın muhtarların deneyimlediği “yapabilirlik hissi” diğer kadınlara da örnek olmakta, ilham vermekte ve “biz de yapabiliriz” duygusu yaratmaktadır. Nihai olarak, mahallelerde kadınların konularına ve sorunlarına yönelik duyarlılığı olumlu yönden etkilemektedir (Kaşıkırık vd., 2020, s. 31).

3. YERELDE KADINLARIN EŞİTLİK MÜCADELESİ: DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU'DA MUHTAR KADINLAR

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki toplam 9 ilin kadın muhtar sayıları Tablo 4'te yer almaktadır. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde toplam 4512 mahalle ve 1349 köy bulunmaktadır. Bu bölgede kadın mahalle muhtarı sayısı 29, kadın köy muhtarı sayısı ise sadece 7'dir. Bölge'nin toplam 36 kadın muhtarı vardır, diğer bir ifadeyle kadın muhtar oranı sadece %0,6'dır. Gaziantep 11 kadın muhtar ile bu bölgede açık ara önde yer almaktadır. Aynı zamanda Gaziantep, başkanı kadın olan 2 büyükşehir belediyesinden biridir. Şanlıurfa ilinde bir tane bile kadın muhtar bulunmamaktadır. Batman, Siirt ve Kilis illerinde sadece bir tane kadın muhtar vardır. 2014 yerel seçimlerinin sonuçlarına göre; Adıyaman, Batman ve Şırnak illerinde bir tane bile kadın muhtar yoktu. 2019 yerel seçimlerinde Adıyaman'dan 5, Batman'dan 2 ve Şırnak'tan 2 kadın muhtar seçildi.

Tablo 4. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Kadın Muhtarlar

İl	Mahalle Sayısı	Kadın Mahalle Muhtarı Sayısı	Köy Sayısı	Kadın Köy Muhtarı Sayısı	TOPLAM
Adıyaman	173	3	453	2	5
Batman	136	1	288	1	2
Diyarbakır	1.046	6	-	-	6
Gaziantep	781	11	-	-	11
Kilis	89	3	138	1	4
Mardin	698	5	-	-	5
Siirt	63	-	274	1	1
Şanlıurfa	1.435	-	-	-	-
Şırnak	91	-	196	2	2
TOPLAM	4512	29	1349	7	36

Kaynak: Türkiye Muhtarlar Konfederasyonu, 2021

Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki toplam 14 ilin kadın muhtar sayıları Tablo 5'te belirtilmektedir. Bu bölgede toplam 3546 mahalle ve 3925 köy bulunmaktadır. Kadın mahalle muhtarı sayısı 35 iken kadın köy muhtarı sayısı 39'dur. Bölge'nin toplam 74 kadın muhtarı vardır, diğer bir deyişle kadın muhtar oranı %1 bile değildir. Tunceli ili kadın muhtar sayısı açısından öne çıkmaktadır. Tunceli'de 5 mahalle ve 14 köy muhtarı olmak üzere toplam 19 kadın muhtar vardır. 2014 yerel seçimlerinin sonuçlarına göre; Bitlis, Hakkâri, Iğdır ve Muş illerinde hiç kadın muhtar yoktu. 2019 yerel seçimlerinde, Bitlis'ten 1, Hakkâri'den 1, Iğdır'dan 2 ve Muş'tan 1 kadın muhtar seçildi. 2014'ten 2019'a gelindiğinde, bir tane bile kadın muhtarı olmayan bu illerin kadın muhtar çıkarması gelecek seçimler için umut verici bir gelişmedir.

Tablo 5. Doğu Anadolu Bölgesinde Kadın Muhtarlar

İl	Mahalle Sayısı	Kadın Mahalle Muhtarı Sayısı	Köy Sayısı	Kadın Köy Muhtarı Sayısı	TOPLAM
Ağrı	97	1	563	1	2
Ardahan	40	-	226	3	3
Bitlis	123	-	348	1	1
Bingöl	68	1	320	2	3
Elâzığ	152	1	550	7	8
Erzincan	159	4	522	8	12
Erzurum	1.184	7	-	-	7
Hakkâri	56	1	125	-	1
İğdir	36	-	161	2	2
Kars	57	2	381	-	2
Malatya	719	9	-	-	9
Muş	121	-	365	1	1
Tunceli	43	5	364	14	19
Van	691	4	-	-	4
TOPLAM	3546	35	3925	39	74

Kaynak: Türkiye Muhtarlar Konfederasyonu, 2021

Kadın muhtar temsilinde hem Güneydoğu Anadolu Bölgesi hem Doğu Anadolu Bölgesi eşitlikten çok uzaktır ve Türkiye ortalamasının altında kalmaktadır. Çoğu ilde sadece 1 tane kadın muhtar bulunmaktadır. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde kadın muhtar oranı %1 bile değildir. Doğu Anadolu Bölgesi'nde ise kadınlar sadece %1 oranında muhtarlık kurumlarında temsil edilmektedir. Şüphesiz bu durum, çok düşük olan Türkiye genelindeki kadın muhtar ortalamasının bile altındadır.

4. YERELDE DEĞİŞİMİN ÖNCÜSÜ: MUHTAR KADINLAR

Ataerkil yapının ve feodal ilişkilerin devam ettiği coğrafyalarda kadınların mağduriyeti artmaktadır. Kadınlar gündelik yaşamlarını ilgilendiren kararların alındığı yerel karar alma süreçlerine erişememektedir. Oysaki, yerel yönetimlere giriş kapısı olan muhtarlık kurumlarında kadınların eşit düzeyde temsil edilmesi kadınların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınması ve çözüme kavuşturulması bakımından önem arz etmektedir.

Eşitlik yerelden başlar. Bu bağlamda, muhtarlık kurumu eşitliğin sağlanmasında öncü olup, önemli fırsatlar içermektedir. Türkiye geneline göre toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin daha yoğun yaşandığı Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesinde kadın muhtarlar rol model olarak tabuları yıkmaktadır. Kadınların yerel karar alma mekanizmalarında görünür olması kız çocukları ve kadınlar

için yapabilirlik duygusu yaratmaktadır. Gelecek seçimlerde aday adayı veya aday olma konusunda kadınları cesaretlendirmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Özgün Yönü

Kadınların yerel yönetimlerdeki temsiline yönelik çalışmaların sayısı fazladır. Ancak, kadın muhtarlar üzerine yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Kadın muhtarların mahallelerinde yarattığı etkilerin “kadın ve kız çocukların güçlenmesi” ve “kadın dayanışması” perspektifinden analizine yönelik çalışmaların sayısı ise çok azdır. Bu araştırmanın literatürdeki bu önemli boşluğu doldurması ve kadın muhtarların yaptığı çalışmaların görünür olmasına katkı sunması amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi, Sorusu ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki tüm kadın muhtarlar (Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde toplam 36 ve Doğu Anadolu Bölgesi'nde toplam 76) oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında bu bölgelerdeki mahallelerin ve köylerin ilk kadın muhtarları veya üst üste uzun dönem muhtarlık yapan kadınlar, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Ancak, bu alandaki verilerin yetersiz olması nedeniyle araştırmanın örneklemini Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nden 5 kadın muhtar (Gaziantep'ten 2, Diyarbakır'dan 1, Batman'dan 1 ve Siirt'ten 1) ve Doğu Anadolu Bölgesi'nden 6 kadın muhtar (Ağrı 2, Elâzığ 2, Kars 1 ve Van 1) olmak üzere toplam 11 muhtar ile sınırlı tutulmuştur. Bu çalışmada “Muhtar kadınlar -yaptıkları çalışmalar ile mahallelerindeki veya köylerindeki- kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesine katkı sunmakta mıdır?” temel sorusuna cevap aranmıştır.

Bu çalışmada, kadın muhtarların yaptıkları çalışmalara masa başı araştırmalar üzerinden ulaşılmıştır. Araştırma sırasında pandemi koşulları devam ettiğinden ve çevrimiçi platformlar üzerinden görüşme yapılacak kişilere ulaşılamadığından dolayı bir saha çalışması kapsamında kadın muhtarlarla ve vatandaşlarla derinlemesine görüşmeler veya gözlem yapılamamıştır. Bu durum, çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Bulguları

Yerel yönetimler siyasal hayata katılımın ilk basamağıdır. Vatandaşlara en yakın hizmet birimleridir. Ülkede siyasal kültürün oluşmasında öncü kuruluşlardandır. Yerel yönetimler birçok araştırmacı tarafından demokrasi okulu olarak kabul edilmektedir. Yerel demokrasinin gelişmesi ulusal düzeyde demokrasinin de ilerlemesini sağlayacaktır (Belli, 2015, s. 84). Bu çalışmada, kadın temsilinin en düşük olduğu bölgelerde, kadın muhtarların mahallerinde veya köylerinde “kadın-erkek eşitliği” odağında yarattığı etkiler -ikincil veriler üzerinden- analiz edilmiştir.

4.3.1. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin Kadın Muhtarlarının Çalışmaları

Batman'ın Sağlık Mahallesi'nde 7 erkek aday ile yarışan Fatma Türkan, Batman'ın ilk kadın muhtarı olmayı başarmıştır. Muhtar Türkan, kız çocuklarının eğitim hakkına erişebilmesi, kadına yönelik şiddetin sona ermesi, kadın hakları ve özgürlüklerinin tanınması konusunda çaba göstermektedir. Kadına şiddetin önlenmesi için büyük bir kararlılıkla mücadele etmektedir. Aynı

zamanda, kadınların sosyo-ekonomik açıdan güçlenmesi ve yoksunluklarının azaltılması için somut projeleri (kadın emeğin yönelik dükkânı açılması gibi) bulunmaktadır (Euronews, 2019).

Diyarbakır'ın 6 kadın muhtarından biri olan Dilek Demir, seçildiği ilk gün kadınların yaşadığı mağduriyetleri önlenmesi ve mağdur olanlara yardım edilebilmesi için muhtarlığın duvarına dilek-şikâyet kutusu asmıştır. Böylece, muhtarlığa gelen ihbar mektupları sayesinde 40 kız çocuğunu erken yaşta evlenmekten kurtarmıştır. Muhtar Demir "Hiçbir kız çocuğunun özellikle okuldan alınmaması için yemin ettim. Şu anda gücüm kendi mahalleme yetiyor. Elimden geldiği kadar başka taraflara da yardımcı olmaya çalışıyorum" cümleleri ile kadın muhtar olarak çalışma motivasyonunu ifade etmiştir (TRT Haber, 2021).

Gaziantep'in Güneykent Mahallesi muhtarı olan Hatice Hortoğlu, mahallelinin ihtiyaçlarını doğru anlayabilmek ve çözüm sunabilmek için 4 dil (İngilizce, Fransızca, Kürtçe ve Arapça) öğrenmiştir. Mahallesinde farklı ülkelerden çok sayıda yabancı yaşadığını ve özellikle binlerce öğrencinin olduğunu ifade eden muhtar, onların sorunları ile ilgilenmek ve yardımcı olmak için çalışmaktadır (Gaziantep Güneş, 2021). Gaziantep'in İslâhiye ilçesi Türkbahçe mahallesi muhtarı olan Gülay Çetin, 71 mahallesi bulunan ilçenin tek kadın muhtarı olup muhtarlığın bir erkek işi olarak görüldüğünü ifade ediyor. "Erkek işi kadın işi diğer ayırt etmeden bütün işleri yapmaya çalışıyoruz. Eşim de bana destek oluyor" diyerek birçok tabuyu yıkıyor (HaberTürk, 2019).

Siirt'in Atalay Köyü'nün muhtarı olan Defne Berivan Demir, Siirt'in ilk kadın muhtarı olarak kayıtlara geçmiştir. Köydeki tüm kadınlar ile dayanışma göstermektedir. Köye bir çocuk parkı yapmış ve köyün kanalizasyon sorununu çözmek için sistemi köylüler ile kurmuştur. "Adaylık sürecimde çevredekiler *erkek mi yok kadın muhtar olacak* dediler. Çok konuşuldu. Yaptıklarım da duyulunca takdir etmeye başladılar. Birçok köyde keşke bizim de muhtarımız kadın olsa diyerek takdir etmeye başladılar. Doğuda kadın olmak zor. Kamuda çalışmak veya kamu görevi üstlenmek doğuda zor. Ama birtakım şeyleri aştık. Sen bir şeyler yapabiliyorsan seni takdir ediyorlar. Yapamayınca zaten biz demiştik kadın yapamaz." cümleleri ile doğuda kadın muhtar olmanın zorluklarını ifade etmektedir (Kısa Dalga, 2021).

4.3.2. Doğu Anadolu Bölgesi'nin Kadın Muhtarlarının Çalışmaları

Ağrı'nın Doğubayazıt ilçesi Hasankeyf Mahallesi'nin muhtarı olan Mesmegül Özdemir, çalışmaları ile kadınlara karşı önyargıları kırmaktadır. "Aday olduğum zaman bu kadındır, kadınların aklını bize karşı dolduracak, huzurumuzu bozacak diyorlardı. Fakat muhtar olduktan sonra tüm bunların doğru olmadığını anladılar. Mahallede ailelerin birçok sorununa çözüm buluyorum şimdi." diyerek muhtar olması ile mahalledeki insanların bakış açısındaki değişimi anlatmaktadır (Hbr Çaldıran, 2021). Ağrı'nın Doğubayazıt ilçesinin Dalbahçe köyünün muhtarı Meryem Önkür, kadınların muhtar olabileceğini göstermek ve köyündeki sorunları çözmek için amacıyla aday olmuş. Köylülerin "muhtarlık zordur, kadınlar yapamaz" sözlerini dikkate almadan ve tüm ön yargılara karşı seçim çalışmalarını 6 erkek adaya karşı başarıyla yürütmüş. "Kadınlara örnek olmak istiyorum" diyerek elinden geldiğince başta kadınlar olmak üzere herkese yardımcı olmaya çalıştığını ifade etmiştir.

Kadınların bir sorunları ve talepleri olduğunda kendisini rahatlıkla arabildiğini vurgulamıştır (Anadolu Ajansı, 2021b).

Elâzığ'ın ilk kadın muhtarı olan Emine Altuntaş, kadınların kendi ayakları üzerinde durmasının, kendi çabalarıyla birşeyler yapmasının, kimseye muhtaç olmamasının ve ekonomik özgürlüğünü kazanmasının önemini vurgulamaktadır. Köyün "Emine ablası" olan muhtar, yaptığı çalışmaları, girişkenliği ve konuşmaları ile hem kendi kızlarına hem de bütün kız çocuklarına rol model olmaktadır (HaberTürk, 2022). Elazığ'ın Beydağı köyüne muhtar olan Gülizar Demirpolat, "kadın başına ne yapabilir" sözlerini önemsemeyerek, köyün sorunlarını arkasına aldığı kadınların desteğiyle çözmüştür. Kendi ifadesiyle 'kadın dayanışması' ile kadınlarla el ele vererek köyün sorunlarına eğilmiştir (İnternet Haber, 2021).

Kars'ın Merkez Mahallesi'nin dört dönemdir muhtarı olan Besra Uluçay, muhtarlık bürosunu ev ortamına çevirmiş ve kadınların düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirdiği ortam haline getirmiştir. Böylece, muhtarlıkta kadınlar bir araya gelerek hem mahallenin sorunlarını çözüyor hem de boş zamanlarını birlikte geçirerek değerlendiriyormuş. Aynı zamanda mahallede, çok sayıda sosyal sorumluluk projesine öncülük etmiş ve muhtarlığın kamu kurum ve kuruluşlarına sunduğu projeler ile "Çok Amaçlı Kadın Dayanışma Merkezi" için yer tahsisi yapılmış (Kars Haber Ajansı, 2019).

Van'ın ilk kadın muhtarı olan Cumhuriyet Mahalle Muhtarı Leyla Tanrıtanır, bulunduğu bölgenin ataerkil ve feodal yapının hâkim olduğu bir bölge olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, kadınların önünün açılması ve mahallesine bir kadın elinin değmesi düşüncesinden hareketle aday olduğunu belirtmiştir. Bölgedeki kadınların sorunlarını "kadın muhtar" oldukları için kendilerine daha rahat ifade ettiklerini söylemiştir. Kadınlar, kadın muhtarların kurumlarda daha aktif olabileceğini düşünüyormuş ve daha önce dile getiremedikleri taleplerini iletmiş (NTV, 2021).

Araştırmanın bulgularına göre, kadın muhtarlar daha adaylık aşamasından itibaren çok boyutlu eşitsizliklere, ayrımcılıklara ve cinsiyetçi tutumlara yoğun olarak maruz kalmıştır. Birçok kadının muhtar olma motivasyonu, kadınların ve kız çocuklarının yaşamın her alanında güçlenmesi ve böylece herkes için daha yaşanabilir mahaller veya köyler inşa edilmesi olmuştur. Şüphesiz, kadın muhtarlar yerel siyaseti zenginleştirmektedir, demokratikleştirmektedir ve güçlendirmektedir. Kadın muhtarlar ile daha eşit ve kapsayıcı mahallere veya köylere bir kapı açılmaktadır. Bir diğer ifadeyle muhtar kadınlar, toplumsal cinsiyet eşitliğinin mahalle veya köy ölçeğinde tesis edilmesinde lokomotif olmaktadır.

SONUÇ

Dünya genelinde kadınların karar alma mekanizmalarındaki eksik temsili yaygın bir insan hakları ihlalidir ve bu sorunun temelinde toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri bulunmaktadır. Bürokrasiden akademiye, genel siyasetten yerel siyasete kadar hayatın her alanında kadınların eksik temsili kronik bir sorundur. Bir başka ifadeyle, erkek egemen bakış açısı ve toplumsal önyargılar nedeniyle kadınların siyasetteki durumu eksik temsilin de ötesindedir. Kadınlar "erkek siyasette" var olabilmek için daha aday adaylığı sürecinden itibaren zorlu engellerle karşılaşmakta ve uzun soluklu mücadeleler

vermektedir. Böylece kadınlar, daha siyasete giriş aşamasında bile şiddetin farklı türlerine (psikolojik, ekonomik, mobbing, dijital şiddet, ısrarlı takip vb.) sıklıkla maruz kalmaktadır.

Kadınların karar alma mekanizmalarındaki eksik temsil sorunu yerel yönetimlerin ve demokrasinin beşiği olan muhtarlık kurumlarında da geçerlidir. Hem mahalle muhtarlıklarında hem köy muhtarlıklarında kadın temsilinin düşüklüğü ayrıca dikkat çekmektedir. Oysaki, eşitlik yerelden ve yerinden başlar. Mahalle düzeyinde sağlanan eşitlik, kadınların ve kız çocuklarının hizmetlere, imkanlara ve fırsatlara erişimini kolaylaştıracaktır. Kadınların daha eşit, kapsayıcı ve özgür bir ortamda yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlayacaktır. Aynı zamanda, kadınların seslerinin ve sözlerinin daha gür çıkmasına; ihtiyaçlarının ve beklentilerinin daha görünür olmasına katkı sunacaktır.

Her coğrafyada olduğu gibi Türkiye’de de kadın olmak zordur. Ancak, Güneydoğu ve Doğu Anadolu’da kadın olmak daha zordur. Hem ataerkil düzen hem feodal sistem özellikle kırsal yerleşim yerlerinde etkisi halen yoğun bir şekilde hissettirmektedir. Bu bölgelerde, kadınların doğum oranı Türkiye ortalamasının üstündedir. Çocuk yaşta evlilikler yaygındır. Kadınların ücretsiz bakım emeği (temizlik, yemek, çocuk, engelli, yaşlı bakımı vb.) yükü daha fazladır. Genel ve yerel siyasette kadınların temsili çok düşüktür. Kadınların eğitime, sağlığa, iş imkanlarına ve kamusal alana erişimi kısıtlıdır. Halbuki, kız çocukları eğitime erişebildiğinde, siyasetten iş hayatına kadar hayatın her alanında aktif rol alma potansiyeline sahip olacaktır.

Bu makalede, kadın muhtar temsilinin düşük olduğu Güneydoğu ve Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki kadın muhtarların mahallelerinde veya köylerinde kadın-erkek eşitliği odağındaki çalışmalarının yarattığı etkiler, toplumsal cinsiyet eşitliği odağında analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, kadın muhtarların yerelde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadınların ve kız çocukların gündelik hayatın tüm alanlarında güçlendirilmesi için çalışmalar yaptıkları tespit edilmiştir. Kadın muhtarların özellikle bu bölgelerde yaygın olan çocuk yaşta evliliklerin önlenmesi, kız çocuklarının eğitime katılması, kadına karşı her türlü şiddetin önlenmesi başta olmak üzere kadınların hayata eşit katılımına yönelik çalışmalarını büyük bir kararlılıkla yürüttükleri belirlenmiştir.

Özet olarak, kadın muhtarlar aracılığı ile kadınların ve kız çocuklarının sorunları daha görünür olmakta ve bu sorunlara yönelik somut çözüm önerileri geliştirilmektedir. Mahallede veya köyde ikamet eden kadınlar kendilerini kadın muhtarlara daha yakın hissetmekte ve sorunlarını daha kolay aktarmaktadır. Aslında kadın muhtarlar sadece kendi mahallerine veya köyelerine değil, yapabildikleri ölçüde yakın mahallelerde veya köylerde ikamet eden kadın ve kız çocuklarına da destek olmaktadır. Böylece, mahallerinde ve köyelerinde rol model olarak kadın ve kız çocuklarını cesaretlendirmektedir.

Son söz, nüfusun ve dolayısıyla seçmenlerin yaklaşık olarak yarısını oluşturan muhtarlık kurumlarında eşit temsil edilmesi temel bir insan hakkıdır. Yerel düzeyde kadınların gücünden ve potansiyelinden faydalanmadan toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadınların ve kız çocuklarının güçlendirilmesi ve hayatın tüm alanlarında eşit temsilin sağlanması mümkün değildir. Daha eşit ve kapsayıcı bir dünya yerelden ve yerinden başlar. Bu bağlamda, muhtarlık kurumları kadınların yerel

yönetimlere ve dolayısıyla siyasete giriş kapısıdır. Kadın muhtar sayısının artması kadınların ve kız çocuklarının hayatın her alanında eşitliği için önemli bir kazanımdır.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin daha yoğun hissedildiği Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde kadınların mahalleden veya köyden başlayarak eşit temsil edilmesi için öncelikle kadınların ve kız çocuklarının eğitime eşit erişimi güvence altına alınmalıdır. Ardından, kadınlar istihdamda yer almalı ve ekonomik özgürlüğünü kazanmalıdır. Bu alt yapı oluşmadan siyasete girebilmek, aday olabilmek ve seçilebilmek çok zordur. Ayrıca, siyasi partiler milletvekili ve belediye meclisi aday listelerini bir kadın ve bir erkek olacak şekilde (fermuar sistemi) hazırlamalıdır. Bununla birlikte, bölgede hali hazırda muhtar, milletvekili, belediye meclis üyesi, belediye başkanı olan veya siyasi partilerin il/ilçe merkezlerinde aktif siyaset yapan kadınlar, siyasete girmek isteyen kadınlara mentorluk yapmalıdır. Şüphesiz, kadın dayanışmasının gücü ile siyasete girişin yolları kısmen de olsa kolaylaşacaktır.

Ezcümle; yerel eşitliğin sağlanması için kadınlar muhtarlık kurumlarında "eşit temsil" edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar-Savran, G. (2008). İkinci Basıma Önsöz. G. Acar-Savran ve N. Tura Demiryontan (Yay. Haz.). Kadının Görünmeyen Emeği içinde (s.9-16). İstanbul: Yordam Kitap.
- Alkan, A. (2004). Yerel Siyaset Kadınlar İçin Neden Önemli?. Birikim Dergisi, Sayı 179, 78-83.
- Anadolu Ajansı (2021a). Beşiktaş ve Kadıköy'de Muhtarlık Mührü Daha Çok Kadınlarda. <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/besiktas-ve-kadikoyde-muhtarlik-muhru-daha-cok-kadinlarda/2396022#>. Erişim Tarihi: 11.02.2022.
- Anadolu Ajansı (2021b). Doğubayazıtlı genç kız muhtarlık yaptığı köye hizmet için çabalıyor. <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/dogubayazitli-genc-kiz-muhtarlik-yaptigi-koye-hizmet-icin-cabaliyor/2396447>. Erişim Tarihi: 12.05.2022.
- Arıkboğa, E. (1999). Yerel Yönetim Açısından Mahalle Muhtarlığına Bir Bakış. Çağlar Yerel Yönetimler Dergisi, 8(3), 103-125.
- Belli, A. (2015). Yerel Yönetimlerde Kadın Temsili ve Yerel Demokrasi. Yasama Dergisi, 31, 65-88.
- Berktaş, F. (2010). Tarihin Cinsiyeti, 3. Baskı, Metis Kitap.
- Bora, A. (2010). Kadınların Sınıfı, 3. Baskı, İletişim Yayınları.
- Çakır, S. (2021). Feminizm: Aterkil İktidarın İnşası. 19. Yüzyıldan 20. Yüzyıla: Modern Siyasal İdeolojiler (11. Baskı) içinde (s.415-475), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Dokuzcan, H. (2021). Yerelde Eşitlik Mücadelesi: Muhtar Kadınlar. Küreselleşen Dünyada Kadın ve Siyaset II (1. Baskı) içinde (s. 67-80), Transnational Press London.
- Euronews (2019). Fatma Türkan: Batman'da Tabuları Yıkan Kadın Muhtar. <https://tr.euronews.com/2019/04/03/fatma-turkan-batmanda-tabulari-yikan-kadin-muhtar-31-mart-yerel-secimleri>. Erişim Tarihi: 13.02.2022.

- Gaziantep Güneş (2021). Kadın Muhtarın Büyük Başarısı. <https://www.gaziantepgunes.com/haber/7108447/kadin-muhtarin-buyuk-basarisi>. Erişim Tarihi: 15.05.2022.
- Güneş, G. (2010). Türk Kadınının Muhtarlık ve Köy İhtiyar Heyetlerine Seçme Seçilme Hakkını Kazanması ve Türkiye'nin İlk Kadın Muhtarı Gül Esin (Hanım). Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi, 9 (20), 171-190.
- HaberTürk (2019). Hem anne, hem muhtar hem de inşaat ustası İlçenin tek kadın muhtarı inşaat ustalığı yapıyor. <https://www.haberturk.com/gaziantep-haberleri/74298334-hem-anne-hem-muhtar-hem-de-insaat-ustasiilcenin-tek-kadin-muhtari-insaat-ustaligi-yapiyor>. Erişim Tarihi: 10.05.2022.
- HaberTürk (2022). Elâzığ'ın ilk kadın muhtarıydı, koltuğu eşinden devraldı, köyün Emine ablası oldu. <https://www.haberturk.com/elazig-haberleri/95311180-elazigin-ilk-kadin-muhtariydi-koltugu-esinden-devraldi-koyun-emine-ablasi-oldu>. Erişim Tarihi: 10.05.2022.
- Hbr Çaldıran (2021). Ağrılı Kadın Muhtar Halkın Gönünü Kazandı. <https://hbrcaldiran.com/haber/6613725/agrili-kadin-muhtar-halkin-gonlunu-kazandi>. Erişim Tarihi: 12.02.2022.
- Hooks, B. (2016). Feminizm Herkes İçindir, BGST Yayınevi.
- İnternet Haber (2021). Alkışlanacak başarı! Elazığ'da 'kadın başına ne yapabilir' sözüne aldırış etmedi. <https://www.internethaber.com/alkislanacak-basari-elazigda-kadin-basina-ne-yapabilir-sozune-aldiris-etmedi-2175612h.htm>. Erişim Tarihi: 10.05.2022.
- Kars Haber Ajansı (2019). Kars'ın Başarılı Kadın Muhtarı Besra Uluçay 4. Döneme Girdi. https://www.kha.com.tr/kars-in-basarili-kadin-muhtari-besra-ulucay-4-doneme-girdi_31188.html. Erişim Tarihi: 12.05.2022.
- Kaşıkırık, A. (2021). 6 Haziran 2021: Kadınlara Daha Çok Muhtarlık Kapı'sı Açmanın Tam Zamanı!. <https://ulesam.org/6-haziran-2021-kadinlara-daha-cok-muhtarlik-kapisi-acmanin-tam-zamani.html>. Erişim Tarihi: 30.01.2022.
- Kaşıkırık, A. ve Dokuzcan H. (2021). Küresel Sorunlara Mahalli Çözümler: Katılımcı Perspektifle Salgına Dirençli Mahalleler İnşa Etmek. Uluslararası Eşitlik Politikaları Dergisi, 1(1), 20-31.
- Kaşıkırık, A. ve Dokuzcan, H. (2022). Kadınların Yerel Yönetimlere Giriş Kapısı "Muhtarlık" Kurumu: Bir Kapı'da Sen Aç Kampanyası Örneği. Kent ve Çevre Araştırmaları Dergisi, 4 (1), 4-16.
- Kaşıkırık, A. ve Karaoğlu, N. (2021). Yerel Siyasette Kadının Adı Neden Yok?. Kadın Adayları Destekleme Derneği Yayınları.
- Kaşıkırık, A., Dokuzcan H., Akpınar, İ.E. ve Karaoğlu, N. (2020). 2019 Yerel Seçimlerine Toplumsal Cinsiyet Perspektifinden Bakmak. Kadın Adayları Destekleme Derneği Yayınları.
- Kısa Dalga (2021). Siirt'in Tek Kadın Muhtarı Berivan: "İtiraz Etmişlerdi, Şimdi ÖrnTİKek Alıyorlar", https://kisadalga.net/haber/detay/siirtin-tek-kadin-muhtari-berivan-doguda-kadin-olmak-zor_14091. Erişim Tarihi: 13.02.2022.

- Koray, M. (2020). Sosyal Politika, Güncellenmiş 6. Baskı, İmge Kitabevi.
- Küresel Eşitlik ve Kapsayıcılık Ağı (2021). <https://www.esitlikvekapsayicilikagi.org/1-kapida-sen-ac/>. Erişim Tarihi: 01.02.2022.
- Mayer, C. (2019). Cinsiyet Eşitliği Dünyayı Nasıl Kurtaracak, İletişim Yayınları.
- Memiş Parmaksız, E. ve Kalaycıoğlu, Y. (2020). Yerel Yönetim ve Hizmetlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği. UN Women.
- NTV (2021). Van'daki kadın muhtarlar vatandaşların sorunlarıyla yakından ilgileniyor. <https://www.ntv.com.tr/yerel-haberler/van/vandaki-kadin-muhtarlar-vatandaslarin-sorunlariyla-yakindan-ilgileniyor,6vCNmN9xSkKF87LjqBytFA>. Erişim Tarihi: 13.05.2022.
- PODEM (2019). Kadınların Gözünden Türkiye: Siyaset, Ekonomi ve Toplumsal Meseleler. <http://podem.org.tr/researches/kadinlarin-gozunden-turkiye-siyaset-ekonomi-ve-toplumsal-meseleler-2/>.
- WEF (2021). Global Gender Gap Report 2021, <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>.
- Yaraman, A. (2015). Türkiye’de Kadınların Siyasal Temsili: Dişiliksiz Siyaset, 2. Basım, Bağlam Yayınları.
- Yüce Tar, Y. (2016). “Partisiz Siyaset: Muhtarlık”; Kadınların Siyaseti İçin Bir İmkân Mı? Samsun İli Kadın Muhtarları ve Kadın Muhtar Adayları. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (42), 1173-1184.
- Tekeli, Ş. (2017). Feminizmi Düşünmek, 1. Baskı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- TRT Haber (2021), Kadın Muhtar 40 Kız Çocuğu Gelin Olmaktan Kurtardı, <https://www.trthaber.com/haber/turkiye/kadin-muhtar-40-kiz-cocugu-gelin-olmaktan-kurtardi-630825.html>. Erişim Tarihi: 31.01.2022.
- Toksöz, G. (2020). Sayıların Kadın Mücadelesindeki Yeri. Türkiye’de Feminist Yöntem (1. Baskı) içinde (123-144), Metis Yayınları.
- Türkiye Muhtarlar Konfederasyonu. Erişim Tarihi: 26.10.2021.
- 442 sayılı Köy Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.442.pdf>.

YAYIN ŞARTLARI PUBLICATION REQUIREMENTS

Dergide yayınlanması talebiyle editöre gönderilen eserler, gizli tutulan hakemlerin (iki hakem)olumlu görüşleri alınmaksızın ya da hakemler tarafından önerilen düzeltmeleri içeren yeni metin sağlanmaksızın yayınlanmaz. Hakemlerden biri olumlu diğeri olumsuz görüş bildirdiğinde eser üçüncübir hakeme gönderilir.

1. Hazırlanan çalışmalar, DergiPark üzerinden <https://dergipark.org.tr/tr/journal/2264/submission/step/manuscript/new> adresinden sisteme yüklemek suretiyle dergi editörlüğüne iletilmelidir. Hakem incelemesi dâhil tüm aşamalar DergiPark sistemi üzerinden yürütülecektir.
2. Gönderilen makalelerin ilk ve ikinci sayfası özet ve abstract bölümü şeklinde olmalı, makalenin yabancı dildeki adı, en fazla 300 kelimelik Türkçe ve yabancı dilde özetlerinin ve en az 3adet anahtar kelimenin (Key Words) eklenmesi gerekmektedir. Çalışmanın sonunda Kaynaklar yer almalıdır.
3. Sayfa yapısı: Üst ve alttan 2,5 cm; yanlardan 2,5 cm. olmalıdır. Bu şekilde hazırlanan yazılar kural olarak 25 sayfadan fazla olmamalıdır.
4. Metin yazıları: Dergi sayfasında yer alan örnek word dosyası formatı kullanılmalıdır. Times New Roman karakteri ile 11 punto 1,5 satır aralığı, ilk satırı özel1,25 cm değerinde paragraf, paragraf arası boşluklar öncesi ve sonrası 0 nk olmak üzere iki yandanhızalı yazılmalıdır. Ana başlık 14 punto, ikinci ana başlık 10 punto, özet ve abstract 9 punto kullanılmalıdır. Yazar adı, ana başlığın altına sola dayalı olarak akademik unvan olmadan “adı SOYADI” biçiminde yazılmalı, unvan, eposta adresi ve kurum bilgileri dipnot şeklinde ana başlık bölümünde verilmelidir.
5. Makalenin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere gönderilmemiş olması gerekir.
6. Yazarlara telif hakkı ödenmeyecektir. Yazarlar, yayımlanan yazılar üzerinde EUJMR Editörlüğü'nün, her türlü formatta yayımlamak dâhil, tüm yayın haklarına sahip olduğunu kabul ederler.

BU ŞARTLARI TAŞIMAYAN BAŞVURULAR KABUL EDİLMEMEYECİTİR.

Haberleşme Adresi:

Dilkur Akademi Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye 0506466 00 77

İnternet Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eujmr>

EMI
journal