

UŞAK ÜNİVERSİTESİ
Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi

UŞAK UNIVERSITY

Journal Of The Faculty Of Applied Sciences



e-ISSN: 2792-081X

Yıl / Year : 2022

Cilt / Volume : 2

Sayı / Issue : 2



Sahibi / Owner

Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Adına / On Behalf of Uşak University Journal of Applied Science Faculty

Dekan

Prof. Dr. Nesrin ADA

Editör / Editor

Doç. Dr. İncilay ERDURU

Editör Yardımcıları / Assistants Editor

Doç. Dr. Murat AYDIN

Dr. Öğr. Üyesi Mehtap KARAKOÇ

Dr. Öğr. Üyesi A. Eren YILDIRIM

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Doç. Dr. Metin TETİK

Sekreteryası / Secretariat

Arş. Gör. Burcu YÜRÜK

Arş. Gör. Ayşegül ÖZKAN

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Nesrin ADA - Uşak Üniversitesi

Prof. Dr. Sachin Kumar MANGLA – Plymouth Üniversitesi

Prof. Dr. Kiran SOOD – Chitkara Üniversitesi

Doç. Dr. İncilay ERDURU - Uşak Üniversitesi

Doç. Dr. Metin TETİK - Uşak Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehtap KARAKOÇ - Uşak Üniversitesi

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ali DERAN - Tarsus Üniversitesi
Prof.Dr. Aykut LENGER – Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Emin AKÇAOĞLU – Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Yiğit KAZANÇOĞLU – Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Murat KAYALAR - Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Mutlu Başaran ÖZTÜRK - Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL - Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Abdülkerim ÇALIŞKAN - Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail BEKÇİ - Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Abitter ÖZULUCAN - Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Kenan ÇELİK - Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Tuğrul KANDEMİR - Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Kemal BEŞER - Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet İNCE - Tarsus Üniversitesi
Prof. Dr. Kamil GÜNGÖR - Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Abdurrahman Nazif ÇATIK – Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Zeynep HATUNOĞLU - Tarsus Üniversitesi
Prof. Dr. Zeki DOĞAN - Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Ozan ERUYGUR - Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşegül TAŞ – Uşak Üniversitesi
Prof. Dr. Erhan ADA – Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Selen DOĞAN - Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Guo-Cheng Wu - Neijiang Normal University
Prof. Dr. Harun UÇAK - Alanya Keykubat Üniversitesi
Prof. Dr. Erdoğan KOÇ - Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ - Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Taha Bahadır SARAÇ – Hitit Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer İSKENDERÖĞLU - Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Aykut ATTAR – Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Nezih TAYYAR - Uşak Üniversitesi
Doç. Dr. Aykut GÖKSEL - Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan ACAROĞLU - Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Emine FIRAT - Aksaray Üniversitesi
Doç.Dr. Mustafa Ozan YILDIRIM – Pamukkale Üniversitesi
Doç.Dr. Caner DEMİR – Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Doç. Dr. Vedat ACAR - İzmir Bakırçay Üniversitesi

Doç. Dr. Murat ÇOLAK - Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Ercan ÖZEN - Uşak Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan BOZ - Uşak Üniversitesi
Doç.Dr. Ersan ERSOY – Uşak Üniversitesi
Doç. Dr. Çağlar YURTSEVEN - Bahçeşehir Üniversitesi
Doç. Dr. İ.Efe EFEOĞLU - Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

Hakem Kurulu / Referee Board

Prof. Dr. Duygu TÜRKER – Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Türker SUSMUŞ – Ege Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan BOZ – Uşak Üniversitesi
Doç. Dr. Dursun YENER – İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Derya İLİÇ – Ege Üniversitesi
Doç. Dr. Ercan ÖZEN – Uşak Üniversitesi
Doç. Dr. Duygu Seçkin HALAÇ – Yaşar Üniversitesi
Doç. Dr. Metin TETİK – Uşak Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İpek AKAD – Bitlis Eren Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Ozan YILDIRIM – Pamukkale Üniversitesi

İletişim / Contact

ubfdergisi@usak.edu.tr

<https://ubfdergi.usak.edu.tr/>

https://dergipark.org.tr/tr/pub/usakuyg_

*Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi aşağıdaki indeksler tarafından taranmaktadır.
Journal of The Faculty of Applied Sciences of Uşak University is indexed by the following indexing services*



EDİTÖRÜN NOTU

Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi'nin 2022 yılı ikinci sayısını Aralık ayında sizlerle buluşturmaktan mutluluk duyuyoruz. Dergimizin bu sayısında sekiz araştırmacının katkılarıyla hazırlanmış dört araştırma makalesine yer vermekteyiz. Bu çalışmaların ikisi İktisat, biri İşletme, diğeri ise finans alanından kıymetli çalışmalardır.

Sayının ilk çalışmasında Dallı, Türkiye ekonomisinde 1974-2020 yıllarını kapsayan süreçte dış borçların sürdürülebilir olup olmadığını geleneksel birim kök testlerinden ADF (Augmented Dickey Fuller) ve tek yapısal kırılmaya izin veren Zivot-Andrews birim kök testleri ile analiz etmiştir. Hoş tarafından hazırlanan ikinci çalışmada ise ülkemizde şirketleşen ve süper ligde yer alan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor futbol kulüplerinin finansal performansları analiz edilmiş ve karşılaştırılmıştır. Sayımızın üçüncü makalesini kaleme alan Yılmaz ve Türker çalışmalarında, aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunları yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile analiz ederek belirlemişlerdir. Sayının son çalışmasında ise Gökdeniz vd., 2014:01-2022:09 dönemi için Türkiye'de belirlenen politika faizi, enflasyon ve işsizlik arasındaki ilişki ve ilişkinin yönünü incelemişlerdir.

Dergimizin 2022 yılı ikinci sayısında verdikleri katkılardan dolayı Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden çalışmalarını bizimle paylaşan tüm yazarlarımıza ve çalışmaların değerlendirilmesinde desteklerini esirgemeyen tüm hakemlerimize teşekkür ederiz. Dergimizin yayın hayatının bu ikinci sayısını siz saygıdeğer okuyucularımızla buluşturmaktan memnuniyet duyar, keyifli okumalar dileriz.

Saygılarımızla...

Yayın Kurulu

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Dış Borçların Sürdürülebilirliği: Türkiye Üzerine Ampirik Bir Analiz (1-11)

Sustainability of External Debt: An Empirical Analysis on Turkey

(Araştırma Makalesi / Research Article)

Tuğçe DALLI

Entropi Temelli Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Dört Büyük Futbol Kulübünün Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi (12-29)

Evaluation of The Financial Performances of Four Big Football Clubs by Entropy-Based Gray Relational Analysis Method

(Araştırma Makalesi / Research Article)

Safa HOŞ

Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinde Karşılaştığı Sorunlar (30-58)

The Problems of Professional Managers in Family Businesses

(Araştırma Makalesi / Research Article)

Sadettin Bülent YILMAZ

Duygu TÜRKER

FED ve TCMB Politika Davranışlarının Karşılaştırılması (59-74)

Comparison of FED and TCMB Policies Behaviors

(Araştırma Makalesi / Research Article)

Ayşe GÖKDENİZ

Eda AYDIN

Muammer ÇOBAN

Okan TURAN

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article



DIŞ BORÇLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: TÜRKİYE ÜZERİNE AMPİRİK BİR ANALİZ



¹Tuğçe DALLI

Özet

Dış borç özellikle kaynak gereksinimi bulunan gelişmekte olan ülkelerde artış göstermektedir. Zira dış borç gereksinimini etkileyen birçok unsur olmakla birlikte gelişmekte olan ülkelerde yurtiçi tasarrufların yetersizliği, ülke içinde sermaye birikimi ve yatırımların yapılması önünde en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Bu kapsamda ekonomik büyüme ve kalkınmanın gerçekleştirilmesinde yabancı ülkelere sağlanan dış borçların sürdürülebilirliği de önem arz etmektedir. Nitekim dış borçların sürdürülebilirliği, mali politikaların oluşturulması dolayısıyla da ülkelerin makro dengelerinin sağlanmasında kilit bir unsurdur.

Bu çalışmada Türkiye ekonomisinde 1974-2020 yıllarını kapsayan periyotta dış borçların sürdürülebilir olup olmadığı geleneksel birim kök testlerinden ADF (Augmented Dickey Fuller) ve tek yapısal kırılmaya izin veren Zivot-Andrews birim kök testiyle analiz edilmiştir. Bu kapsamda hem ADF testinde hem de Zivot-Andrews yapısal kırılmalı birim kök testinde dış borç servislerinin ihracat gelirleri ve gayrisafi milli hasıla içindeki payı serilerinin birim kök sürecine sahip olduğu dolayısıyla incelenen dönemde dış borçların sürdürülemez olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dış borçlar, Dış Borçların Sürdürülebilirliği, Birim Kök Testi.

Sustainability of External Debt: An Empirical Analysis on Turkey

Abstract

External debt is increasing especially in developing countries that need resources. Although there are many factors affecting the external debt requirement, the inadequacy of domestic savings in developing countries constitutes one of the biggest obstacles to capital accumulation and investments in the country. In this context, the sustainability of foreign debts obtained from foreign countries is also important in the realization of economic growth and development. As a matter of fact, the sustainability of external debts is a key factor in establishing fiscal policies and thus ensuring the macro balance of countries.

In this study, the sustainability of external debt in the Turkish economy in the period of 1974-2020 was analyzed with the traditional unit root tests ADF (Augmented Dickey Fuller) and the Zivot-Andrews unit root test, which allows a single structural break. In this context, in both the ADF test and the Zivot-Andrews structural break unit root test, it has been determined that foreign debt services' export revenues and their share in gross national product have a unit root process, so external debt is unsustainable in the examined period.

Keywords: External Debt, External Debt Sustainability, Unit Root Test.

¹ Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, İktisat Bölümü, dallitugce1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5862-1964

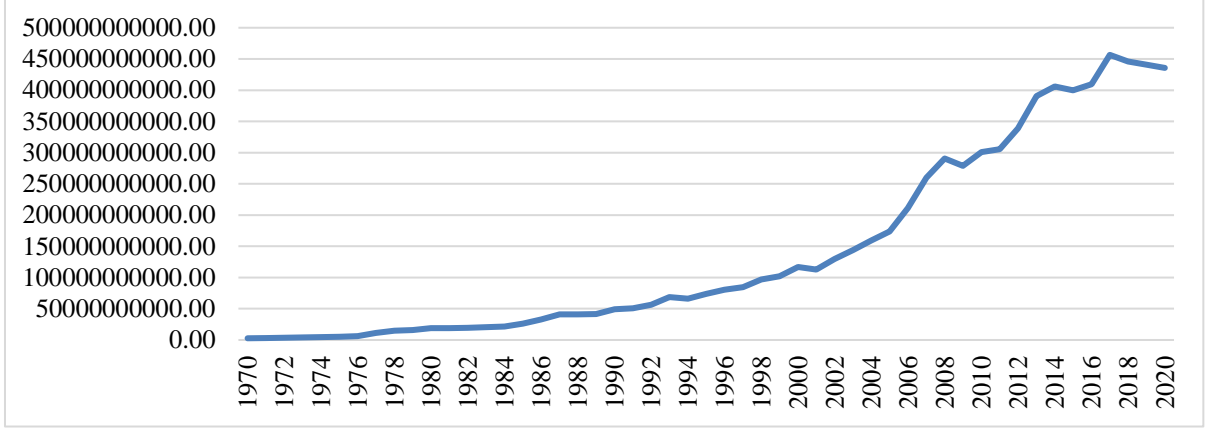
GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkelerde dış finansman ihtiyacının birçok nedeni olmakla birlikte bunlar arasında ön planda olanlar; iç tasarrufların yetersizliği, ekonomik büyüme ve kalkınma için yüksek miktarda finansal kaynağın gerekliliği, sanayi üretiminde ara malı ithalatının yüksek olması nedeniyle dışa bağımlılık, dış açıklar ve bunların finansmanında kullanılabilecek döviz rezervlerinin yetersiz kalması, kamu bütçesinde gelirlerin giderleri karşılamada yetersiz kalması, yurt içi finansmanın yabancı finansmana kıyasla maliyetli olması, ekonomilerinin kısa vadeli yabancı sermayeye bağımlı olması, vadesi gelen dış borçların tekrar dış borçla çevrilme zorunluluğu sayılabilir (Lessard, 1986: 3). Diğer taraftan bazı az gelişmiş ülkelerin savunma masraflarını, büyük yatırım ve reformlarını karşılamak için dış borca başvurdukları gözlenmektedir. Aynı zamanda az gelişmiş ülkelerde genellikle vergi toplamada yaşanan aksaklıklar, kayıt dışılığın yüksek olması ve altyapı harcama giderleri de kamu borçlanma gereğini artırıcı faktörler olarak gösterilmektedir. Ayrıca kaynakların dünya genelindeki dengesiz dağılımı, yurt içi kaynak sorununun ortaya çıkmasına neden olmakta, özellikle de az gelişmiş ülkelerin düşük sermaye birikimi, teknoloji ve nitelikli işgücüne yönelik yetersizlikleri gibi etkenler bu ülkelerin dış finansman arayışına yönelmesine neden olmaktadır (Takım, 2012:26).

Öte yandan, dış borç yükünün ülke ekonomilerinde hem ekonomik hem de sosyal ilerlemeye engel oluşturduğu iddia edilmektedir. Bu nedenle de dış borçların sürdürülebilirliği, ülke ekonomilerinde finansal istikrarın analizinde kilit öğelerden biridir. Nitekim az gelişmiş ülkeler için sürdürülebilirlik en önemli araştırma konularından biridir. Büyük dış borç birikimi, kamudaki açığın yan ürününü oluşturmaktadır. Dış borçların oldukça yüksek olması, ülkenin ödeme gücü riskinde artışa neden olmaktadır. Bu durumla başa çıkmak amacıyla strateji yöntemlerinden biri olan borç azaltma stratejileri üzerinde birçok çalışmanın geliştirildiği gözlemlenmektedir. Bu çalışmalara Ağır Borçlu Yoksul Ülke Girişimi (HIPC) örnek olarak verilebilir. HIPC girişimi yoksul ülkelerin borçlarının hafifletilmesi amacıyla 1996 yılında başlatılmakla birlikte uluslararası kuruluşlardan IMF ve Dünya Bankası tarafından denetlendiği bilinmektedir (Lin, 2014: 31; Konut, 2021: 1726).

Çöğürçü ve Çoban (2011)'a göre gelişmekte olan ülkelerde genellikle tasarruf açığı bulunmaktadır. Bu durumu telafi edebilmek dolayısıyla da finansman ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla bu ülkeler dış borçlanma politikası tercih edebilmektedir. Bu politikayla dış tasarrufların ülkeye girmesiyle öncelikle yatırımlar artmakta ve böylelikle ekonomide büyüme yaşanmaktadır. Ancak bu olumlu etkinin, dış borçların anapara ve faiz ödemeleriyle azaldığı da bir gerçektir. Nitekim bu süreçte yurtiçi kaynak çıkışıyla ülkelerin gelecek dönem yatırım düzeyinde azalma yaşamakta ve büyüme trendi ise negatife dönüşebilmektedir. Diğer taraftan Çin ve Asya Kaplanı olarak isimlendirilen Güney Kore, Tayvan, Hong Kong, Singapur ve Tayland ülkeleri de gerek kaynak gereksinimi gerekse de ihracat kapasitesini artırmak için dış borç kullanan ülkelerdendir. Ancak bu ülkelerden özellikle Çin ve Güney Kore'nin dış borçları etkin kullanması nedeniyle hem uluslararası piyasalarda rekabet gücü hem de ihracat kompozisyonunda katma değerli ürünlerin payı fazladır.

1973 yılında başlayan petrol ambargosunun yol açtığı kriz, ithalatının önemli bir kısmını enerjinin oluşturduğu Türkiye’de dış borçların ödenmesinde güçlükler neden olmuştur. 1980 yılından sonra ise, Türkiye’de gerçekleştirilen dışa açılma ve finansal serbestleşme süreçleriyle birlikte dış borçlanmanın düzeyi gittikçe artmıştır.



Şekil 1. Türkiye’de Toplam Dış Borç Stoku (Milyar Dolar)

Kaynak: World Bank, 2022.

Şekil 1’de görüleceği üzere özellikle 1980 sonrasında Türkiye’de toplam dış borç stokunda artış yaşanmaktadır.

Bu çalışmada analiz döneminin 1974-2020 yılları seçilmesinin nedeni petrol krizinin Türkiye’nin dış borçlarına etkisinin merak edilmesidir. Literatürde dış borçların sürdürülebilirliği genellikle geleneksel birim kök testleriyle analiz edilmiştir. Yapısal kırılmalı birim kök testlerinin gerçekleştirildiği çalışmalarda ise Fourier, Lee-Strazicich, Carrion-i-Silvestre, Sanso ve Narayan ve Popp birim kök testleri kullanılmıştır. Bu çalışmada ise tek yapısal kırılmaya izin veren Zivot-Andrews birim kök testinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın temel amacı 1974-2020 döneminde Türkiye’de dış borçların sürdürülebilir olup olmadığını test etmektir. Uygulamada geleneksel birim kök testlerinden ADF ve Zivot-Andrews birim kök testinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda çalışma iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde dış borçların sürdürülebilirliğine yönelik literatürde yer alan çalışmalara, ikinci bölümde ise analizde yer alan veri setine ve yönteme yer verilmiş olup ekonometrik yöntemlerden bahsedildikten sonra ampirik bulgular incelenerek çalışma sonlandırılmıştır.

1. DIŞ BORÇLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: TEORİK ÇERÇEVE

Sürdürülebilirlik kavramı, ülke ekonomileri için cari ve gelecek dönemdeki dış borç yükümlülüğünü ödeyebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Krugman, 1988: 253). Teorik çerçevede ise ülkelerin dış borç yükümlülüklerini, uzun dönemde döviz kuru ve faiz oranlarında yeniden düzenlemeye gidilmeden ödeyebilme kabiliyeti, ampirik çerçevede ise, dış borçlara yönelik rasyoların uzun dönemde makul olarak kabul edilen düzeyde sabit kalması olarak tanımlanmaktadır (Nasir ve Noman, 2012:673).

Dış borçların sürdürülebilirliği Dış Borç Stoku/GSYH, Dış Borç Stoku/İhracat, Dış Borç Servisi/İhracat ve Faiz Servisi/İhracat gibi kriterlere dayanmakta ve bu serilerin durağanlığına göre dış borçların sürdürülebilir olup olmadığına tespit edilebilmektedir (Sellavtzi, 2017:24). Birim kök testleri sonucuna göre bu serilerin durağan olduğu tespit edildiyse dış borçların ilgili ekonomide sürdürülebilir olduğuna ulaşılmaktadır (Dağ ve Kızılkaya, 2018: 9). Bu kriterlerin uluslararası kuruluşlardan IMF ve Dünya Bankası tarafından belirlendiği bilinmektedir. Bu kapsamda, ülkelerin dış borçlarının sürdürülebilir olup olmadığına karar vermek için Dış Borç Stoku/GSYH oranı dikkate alınmakla birlikte bu oranın %30-%50 aralığında olması ülkelerin orta borçlu, %50'yi geçmesi ise oldukça yüksek borçlu olduğunu göstermektedir. Dış Borç Servisi/İhracat da dış borçların sürdürülebilirliği analizinde, göz önünde bulundurulmuş rasyolardan biri olmakla birlikte bu oran %18-%30 aralığındaysa ülkeler orta derecede, %30'u aşmış ise yüksek düzeyde borçlu olduğunu göstermektedir (Uslu, 2018: 34-35; Uslu, 2019: 354).

Diğer taraftan Trehan ve Walsh (1988) ve (1991)'deki çalışmalarında dış borçların sürdürülebilirlik koşulunu Denklem (1)'deki gibi tanımlamaktadır:

$$S_t - S_{t-1} = \delta + \psi(L) \varepsilon_t \quad (1)$$

Denklem (1)'de S_t ve $S_t - S_{t-1}$ cari hesabı ifade etmektedir. Eğer cari hesap durağansa hareketli ortalamaya dair süreç Denklem (1)'deki gibidir. Denklemde ayrıca ε_t notasyonu beyaz gürültü sürecini, δ notasyonu ise sabit terimi temsil etmektedir. L gecikmeyi göstermekle birlikte $\psi(L) = \psi_0 + \psi_1 L + \psi_2 L^2 + \dots$ şeklindedir (Trehan ve Walsh, 1988: 435; Trehan ve Walsh, 1991: 219).

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Literatür incelendiğinde dış borçların sürdürülebilir olup olmadığı konusunda genel bir görüş birliği yoktur. Bunda çalışmalardaki analiz dönemindeki farklılıklar, farklı değişkenlerin kullanılması ve uygulanan ekonometrik yöntemlerin farklı olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Ampirik literatürde dış borçların sürdürülebilirliği ve dış borç rasyolarının uzun dönemde durağan olup olmadığının birim kök testleriyle analiz edilmesi Hamilton ve Flavin (1986) ile Trehan ve Walsh (1991)'in geliştirdiği dönemlerarası bütçe kısıtına dayanmaktadır. Hamilton ve Flavin (1986), Trehan ve Walsh (1991) çalışmalarında, ABD için dış borçların sürdürülebilir olup olmadığını birim kök testlerinden istifade ederek dış borç ödeme yüküne dair çeşitli rasyoların durağanlığı üzerinden araştırmışlardır. Bu kapsamda Hamilton ve Flavin (1986)'in çalışmasında ABD'de 1962-1984 periyodunda analizde yer alan dış borç ödeme yükü rasyosunun durağan bir seyir izlediği dolayısıyla incelenen dönemde dış borçlar sürdürülebilirdir. Ancak Trehan ve Walsh (1991) ise 1946-1987 dönemini kapsayan zaman periyodunda ABD için dış borçların sürdürülebilir olup olmadığını analiz ettiği çalışmalarında dış borçların sürdürülemez olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmalarla birlikte hem ulusal hem de uluslararası literatürde dış borçların sürdürülebilir olup olmadığının analiz edilmesi hızla artmıştır.

Buiter ve Patel (1992), Hindistan için Önel (2004) ve Uslu (2019) ise Türkiye için dış borçların sürdürülebilir olup olmadığını birim kök testleriyle analiz etmişlerdir. Çalışmalarda elde edilen bulgular analiz döneminde dış borçların sürdürülebilir olduğunu ortaya koymuştur.

Panel veri analizinin gerçekleştirildiği çalışmalardan Sawada (1994), Asya ve Latin Amerika ülkeleri için Lau vd. (2013) 19 Asya ülkesi, Konat (2021) ise Türkiye Cumhuriyetlerinde dış borçların sürdürülebilir olup olmadığını birim kök testleriyle analiz edilmiştir. Çalışmalarda elde edilen bulgulara göre analiz döneminde dış borçlar sürdürülebilirdir.

Uslu (2019) ve Sellavtzi (2017) Türkiye için dış borçların sürdürülebilir olup olmadığını birim kök testleriyle analiz edilen çalışmalarda dış borçların sürdürülebilir olduğu sonucuna ulaşırken Yılcı ve Özcan (2008), Gökaş ve Hepsağ (2015), Dağ ve Kızılkaya (2018), ve Yalçınkaya (2019)'nın çalışmalarında ise Türkiye için dış borçların sürdürülebilir olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Literatürdeki bazı çalışmalar ise dış borçların sürdürülebilir olup olmadığını eşbütünleşme yöntemiyle analiz etmiştir.

Örneğin, Azgün (2005), Türkiye için dış borçların sürdürülebilirliğini 1981:01-2004:10 dönemini kapsayan periyod için Engle Granger ve Johansen eşbütünleşme yöntemleriyle analiz ettiği çalışmada Türkiye'de sadece belirli dönemde dış borçların sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir.

Kıran (2012) Türkiye için 1970-2010 dönemini kapsayan zaman periyodunda kesirli ve kırılmalı eşbütünleşme yöntemiyle dış borçların sürdürülebilirliğini araştırdığı çalışmada uzun dönemde, analiz sonucuna göre dış borçlar sürdürülebilir değildir.

Çukurçayır (2014), Türkiye'de 1980-2010 dönemi için dış borçların sürdürülebilirliğini analiz ettiği çalışmada ADF, PP ile Engle-Granger ve Johansen eşbütünleşme testlerinden yararlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular analiz döneminde Türkiye'de dış borçların sürdürülebilirliğini ortaya koymuştur.

Yenisu (2020) ise farklı bir yöntemle ARIMA modeliyle Türkiye'de 1990-2016 döneminde dış borçların sürdürülebilirliğini test etmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular analiz döneminde, Türkiye'de dış borçların sürdürülebilir olmadığını ortaya koymuştur.

3. VERİ SETİ VE YÖNTEM

Bu bölümde analizde yer alan veri seti ve ekonometrik yöntemle yer verilip ekonometrik analizin sonuçlarından da bahsedilecektir.

3.1. Veri Seti

Bu çalışmada Utkulu (1999), Yılcı ve Özcan (2008), Dağ ve Kızılkaya (2018), Uslu (2019) ve Konat (2021)'in çalışmaları izlenerek, dış borç rasyolarının sürdürülebilir olup olmadığı birim kök testleriyle analiz edilmiştir. Bu kapsamda çalışmadaki değişkenler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışmadaki Değişkenler

<i>Değişkenler</i>	<i>Açıklama</i>	<i>Kaynak/Dönem</i>
<i>LDBİ</i>	İhracat Gelirleri İçerisinde Dış Borç Servislerinin Payı	Dünya Bankası/1974-2020
<i>LDBGDP</i>	GSMH İçerisinde Dış Borç Servislerinin Payı	Dünya Bankası/1974-2020

3.2. Yöntem

Ampirik analizde yararlanılan ADF testiyle birlikte yapısal kırılmalı Zivot-Andrews birim kök testinden kısaca bahsedilecektir.

3.2.1. ADF Birim Kök Testi

Dış borç servislerinin ihracat gelirleri içerisindeki payıyla dış borç servislerinin GSMH'deki payı verilerine ilişkin birim kökün tespitinde, öncelikle Dickey ve Fuller (1979, 1981)'in ADF (Augmented Dickey Fuller) birim kök testi uygulanacaktır. Bu kapsamda ADF birim kök testi için regresyonlar Denklem (2) ve (3)'te gösterildiği gibidir:

$$\Delta y_t = \alpha + \beta T + \theta y_{t-1} + \sum_{i=1}^k \beta_i \Delta y_{t-i} + \mu_t \quad (2)$$

$$\Delta y_t = \alpha + \theta y_{t-1} + \sum_{i=1}^k \beta_i \Delta y_{t-i} + \mu_t \quad (3)$$

Denklem (2) ve (3)'ün tahminiyle y_t değişkeninin birim köke sahip olup olmadığı test edilmektedir. Denklem (2)'de yer alan T notasyonu deterministik trendi temsil etmektedir. Gecikmeli fark terimleri, denklemdeki hata teriminin (μ_t) otokorelasyonsuz olmasını sağlamak için modele dâhil edilmektedir. Denklem (3)'te y_t değişkeninin trend durağan olduğu alternatifine karşı birim kökü olduğu temel hipotezi test edilmektedir. Denklem (4)'te ise y_t değişkeninin birim kök içermediği alternatifine karşı birim kökü olduğu boş hipotezi test edilmektedir. Buna göre:

$$H_0: \phi = 0 \quad (4)$$

$$H_1: \phi < 0$$

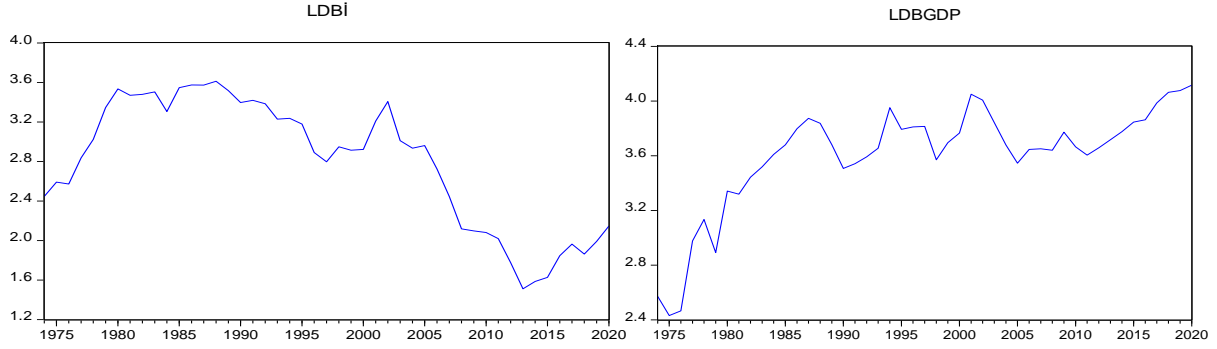
Denklem (4)'te görüldüğü üzere ϕ tahmini sifıra eşit ise birim kök temel hipotezi reddedilememekte, $\phi < 0$ ise, y_t değişkeninin trend durağan veya ortalama durağan temel hipotez reddedilmektedir.

ADF birim kök testi bulgularına geçmeden önce ilk olarak analizdeki değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve grafiklerine yer verilecektir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	Medyan	Max.	Min.	Çarpıklık	Basıklık	Jarque-Bera
LDBİ	2.799	0.648	2.935	3.612	1.511	-0.499	1.916	4.256 (0.119)
LDBGDP	3.606	0.390	3.678	4.116	2.431	-1.583	5.293	29.935 (0.000)

Not: Parantez içerisindeki değerler olasılık değerini göstermektedir.

**Şekil 2. Değişkenlere Ait Grafikler**

Tablo 2’de çalışmada analizde yer alan dış borç göstergelerinin doğal logaritmaları alınmış serilerin sonuçları gösterilmektedir. %5 olasılık düzeyinde, Jarque-Bera test istatistiğine göre LDBİ değişkeninin %5 olasılık düzeyinde, normal dağılıma sahiptir. Şekil 2’de görüldüğü üzere analizde yer alan değişkenler dalgalı bir seyir izlemektedir.

Tablo 3. ADF Birim Kök Testi Bulguları

Değişken	Değişken				
	LDBİ (Düzy)		LDBGDP (Düzy)		
	Sabit	Sabit ve Trendli	Sabit	Sabit ve Trendli	
Test İstatistiği	-0.674164	-2.797449	Test İstatistiği	-1.788084	-2.376525
1%	-3.581152	-4.170583	1%	-3.581152	-4.170583
5%	-2.926622	-3.510740	5%	-2.926622	-3.510740
10%	-2.601424	-3.185512	10%	-2.601424	-3.185512
LDBİ (Birinci Fark)	Sabit	Sabit ve Trendli	LDBGDP (Birinci Fark)	Sabit	Sabit ve Trendli
Test İstatistiği	-4.789657	-4.824969	Test İstatistiği	-6.379047	-6.320461
1%	-3.584743	-4.175640	1%	-3.584743	-4.175640
5%	-2.928142	-3.513075	5%	-2.928142	-3.513075
10%	-2.602225	-3.186854	10%	-2.602225	-3.186854

Not: ADF testi için uygun gecikme uzunluğu Schwarz Bilgi kriteri ile belirlenmiştir.

ADF birim kök testinde temel hipotez, birim kökün varlığı üzerine kurulmaktadır. Tablo 3’te görüleceği üzere ADF test istatistiği bulgularına göre modelde yer alan LDBİ ve LDBGDP serilerinin seviyede birim kök içermekteyken birinci farkında %5 anlamlılık düzeyinde durağan hale gelmektedir. Teknik ifadeyle serinin I(1) olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2. Zivot-Andrews Birim Kök Testi

Zivot ve Andrews (1992) çalışmasında, kırılmanın zamanını farklı bir yaklaşımla, içsel olarak tahmin eden bir model ileri sürmüştür. Zivot ve Andrews (1992)'in birim kök sürecinin analizinde önerdiği üç modelin regresyonu Denklem (5), (6) ve (7)'de yer almaktadır.

$$\text{Model A: } Y_t = \mu + \beta_t + \delta Y_{t-1} + \theta_1 DU(\lambda) + \sum_{i=1}^k \delta_i \Delta Y_{t-1} + \varepsilon_t \quad (5)$$

$$\text{Model B: } Y_t = \mu + \beta_t + \delta Y_{t-1} + \theta_2 DT(\lambda) + \sum_{i=1}^k \delta_i \Delta Y_{t-1} + \varepsilon_t \quad (6)$$

$$\text{Model C: } Y_t = \mu + \beta_t + \delta Y_{t-1} + \theta_1 DU(\lambda) + \theta_2 DU(\lambda) + \sum_{i=1}^k \delta_i \Delta Y_{t-1} + \varepsilon_t \quad (7)$$

Denklem (5), (6) ve (7)'de A, B ve C gibi 3 model için kurulan yokluk hipotezi yapısal kırılmanın olduğu durumda serinin birim kök içermesini ifade etmektedir. Denklem (5) ve (7)'deki kukla değişkenlerden DU düzeydeki kırılmayı, DT ise eğimdeki kırılmayı göstermektedir.

$$DU(\lambda) = \{1, t > T_B, 0, t \leq T_B\} \quad (8)$$

$$DU(\lambda) = \{t - T_\lambda \text{ ile } 0, t > T_\lambda, 0, t \leq T_B\} \quad (9)$$

Denklem (8) ve (9)'da yer alan t zamanı, TB yapısal kırılma tahminini ve $\lambda = TB/T$ ise kırılmanın tarihini göstermektedir. Model A, B ve C sırasıyla sabitte, trendde, hem sabitte hem trendde kırılmayı ifade etmektedir (Zivot ve Andrews, 1992).

Tablo 4. Zivot-Andrews Testi Bulguları

Model	Seri	Test İstatistiği	Gecikme Uzunluğu	Kırılma Tarihi	%5 Kritik Değer	Bulgular
Model A	LDBİ	-4.11	3	2006	-4.93	Durağan değildir.
Model B	LBDİ	-2.94	3	1988	-4.42	Durağan değildir.
Model C	LDBİ	-3.16	3	2007	-5.08	Durağan değildir.
Model A	LDBGDP	-3.50	0	2003	-4.93	Durağan değildir.
Model B	LDBGDP	-3.63	0	2005	-4.42	Durağan değildir.
Model C	LDBGDP	-3.79	0	2012	-5.08	Durağan değildir.

Tablo 4'teki bulgulara göre gerek Model A ve B gerekse de Model C'de LDBİ ve LDBGDP değişkenlerinin test istatistiği değeri %5 kritik değerden mutlak değerce küçüktür. Dolayısıyla analizde yer alan dış borç göstergelerinin yapısal kırılma altında birim kök sürecine sahip olduğu görülmektedir. Zivot-Andrews birim kök testi bulgularına göre de Türkiye'de 1974-2020 döneminde dış borçların sürdürülebilir olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1980'lerle birlikte Türkiye'de ithal ikameye dayanan politikalardan ihracata dayalı büyüme politikasına geçilmiş, bu düzenleme ve politikalarla ticari serbestleşmenin önü açılmıştır. 1990'larda da finansal serbestleşmenin önündeki engeller kaldırılmıştır. Hem Türkiye hem de diğer Dünya ülkelerinde yaşanan hem ticari hem de finansal serbestleşme ülkeleri birbirine bağımlı hale getirmiştir. Bu bağlamda gelişmekte olan ülkeler yatırımlarını gerçekleştirebilmek ve sermaye birikimini artırmak için kaynak arayışına yönelmiştir. Dolayısıyla bu süreçte döviz yetersizliği bulunan ülkelerin yatırımlarını yapabilmek için dış borca gereksinimi arttıkça dış borçların yönetimi ve sürdürülebilirliği en önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir.

Bu çalışmada 1974-2020 döneminde Türkiye için dış borçların sürdürülebilirliği ADF ve Zivot-Andrews birim kök testleriyle analiz edilmiştir. Bu amaçla dış borç servislerinin hem ihracat gelirleri hem de GSMH içindeki payı değişkenleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda Hem ADF hem de yapısal kırılmalı Zivot-Andrews birim kök testine göre analizde yer alan değişkenlerin birinci farklarında durağan olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre Türkiye'de analiz döneminde dış borçların sürdürülebilir olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın bulguları Yılcı ve Özcan (2008), Kıran (2012), Göktaş ve Hepsağ (2015), Dağ ve Kızılkaya (2018) ve Yalçınkaya (2019)'nın çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Türkiye'de dış borçlara daha az ihtiyaç duyulması için yurtiçi tasarrufların artırılması gerekmektedir. Diğer taraftan ekonomik büyüme ve sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi için ihracat gelirleri, dolayısıyla döviz rezervlerini artırıcı politikalar izlenmelidir. Bu kapsamda ihracatta kapasiteyi artırıcı önlemlerle birlikte ihracatta yüksek teknolojiye dayalı katma değeri yüksek ürünlere yer verilmelidir.

ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ BEYANI

Çalışmada kullanılan yöntem etik kurul iznini gerektirmemektedir.

DESTEK BEYANI

Bu çalışma herhangi bir kişi veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Adıyaman, A. T. (2006). Dış borçlarımız ve ekonomik etkileri. *Sayıştay Dergisi*, 62, 21-45.
- Azgün, S. (2005). Dış borç sürdürülebilirliği ve Türkiye uygulaması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Buiter, W. H. ve Patel, U. R. (1992). Debt, deficits and inflation: An application to the public finances of India. *Journal of Public Economics*, 47(2), 171-205.

- Çağlayan, E. ve Saçaklı, İ. (2010). Satın alma gücü paritesinin geçerliliğinin sıfır frekansta spektrum tahmincisine dayanan birim kök testleri ile incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 121-137.
- Çöğürçü, İ. ve Çoban, O. (2011). Dış borç ekonomik büyüme ilişkisi: Türkiye örneği (1980-2009). *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011(2), 133-149.
- Çukurçayır, S. (2014). Türkiye ekonomisinde dış borçların sürdürülebilirliği: Eşbütünleşme analizi. *Sosyoekonomi Dergisi*, 2, 9-32.
- Dağ, M. ve Kızılkaya, F. (2018). Türkiye’de dış borçların sürdürülebilirliği: Fourier yaklaşımı ile bir uygulama. A. Akıncı (Ed.). *Türkiye’de güncel mali sorunlar* içinde (ss. 127-154). Adıyaman: İksad Yayınevi.
- Dickey, D. A. ve Fuller, W. A. (1979). Distributions of the estimators for autoregressive time series with a unit root. *Journal of the American Statistical Association*, 74, 427-431.
- Dickey, D. A. ve Fuller, W. A. (1981). Likelihood ration statistics for autoregressive time series with a unit root. *Econometrica*, 49, 1057-1072.
- Gökçe, M. (2015). Yapısal kırılmalı birim kök testleri ve işsizlik histerisi üzerine uygulaması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Göktaş, Ö. ve Hepsağ, A. (2015). The analysis of external debt sustainability by periodic unit root test with structural break: The case of Turkey. *Research in Applied Economics*, 7(4), 1-15.
- Hamilton, J. D. ve Flavin, M. A. (1986). On the limitations of government borrowing: A hamework for empirical testing. *American Economic Review*, 76(4), 808-819.
- Kıran, B. (2012). The sustainability of Turkish external debt: Evidence from fractionally integrated approach under structural breaks. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 25(1), 18-29.
- Konat, G. (2021). Türki cumhuriyetlerinde dış borç sürdürülebilirlik analizi: Doğrusal olmayan panel birim kök testi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1725-1734.
- Krugman, P. R. (1988). Financing vs. forgiving a debt overhang. *Journal of Development Economics*, 29(3), 253-268.
- Lau, E., Baharumshah, A. Z. ve Soon, S. V. (2013). The behavior of external debt in Asian countries: Evidence based on panel unit root tests. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 377-394.
- Lessard, R. D. (1986). International financing for developing countries, World Bank Staff Working Paper, No. 793.
- Lin, M. Y. (2014). The sustainability of external debt in OECD countries: Evidence from quantile autoregression. *Research in World Economy*, 5(2), 31-42.
- Nasir, A. ve Noman, A. M. (2012). Sustainability of external debt: Further evidence from non-linear framework. *International Review of Applied Economics*, 26, 673-685.
- Önel, G. (2004). Türkiye’de dış borçların sürdürülebilirliği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sawada, Y. (1994). Are the heavily indebted countries solvent? Tests of intertemporal borrowing constraints. *Journal of Development Economics*, 45(2), 325-337.
- Sellavtzi, A. (2017). Türkiye’de dış borç sürdürülebilirliğinin yapısal kırılmalı birim kök testi ile analizi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Syczewska, E. (2010). Empirical power of the Kwiatkowski-Phillipsschmidt-Shin test. Department of Applied Econometrics Working Papers, No. 45.
- Takım, A. (2012). Dış finansal liberalleşme sonrası Türkiye’nin dış borç dinamiğindeki değişmeler: Bir literatür araştırması. *Sosyoekonomi*, 2, 23-44.
- Trehan, B. ve Walsh, C. (1988). Common trends, the government’s budget constraint and revenue smoothing. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 12(2-3), 425-444.
- Trehan, B. ve Walsh, C. E. (1991). Testing intertemporal budget constraints: Theory and applications to US federal budget and current account deficits. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 23(2), 206-223.
- Uslu, H. (2018). Dış borç ekonomik büyüme ilişkisi: Türkiye uygulaması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Uslu, H. (2019). Türkiye’de dış borçların sürdürülebilirliği: Yapısal kırılmalı bir analiz. *Sakarya İktisat Dergisi*, 8(4), 351-374.
- Utkulu, U. (1999). Is the turkish external debt sustainable? Evidence from unit root testing. *Yapı-Kredi Economic Review*, 10(2), 55-65.
- World Bank (2022). World Development Indicators [Dataset]. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
- Yalçınkaya, Ö. (2019). Türkiye ekonomisinde dış borçların sürdürülebilirliğinin analizi: Doğrusal ve doğrusal olmayan birim kök testlerinden kanıtlar (1970-2018). *Maliye Dergisi*, 176, 27-51.
- Yavuz, N. Ç. (2006). Türkiye’de turizm gelirlerinin ekonomik büyümeye etkisinin testi: Yapısal kırılma ve nedensellik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2), 162-171.
- Yenisu, E. (2020). Türkiye’de dış borçlar sürdürülebilir mi? ARIMA modeli. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 195-213.
- Yılancı, V. ve Özcan, B. (2008). External debt Sustainability of Turkey: A nonlinear approach. *International Research Journal of Finance and Economics*, 20(10), 91-99.
- Zivot, E. ve Andrews, D. W. K. (1992). Further evidence on the great crash, the oil price shock and the unit root hypothesis. *Journal of Business and Economic Statistics*, 10(3), 251-270.

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article



ENTROPİ TEMELLİ GRİ İLİŞKİSEL ANALİZ YÖNTEMİYLE DÖRT BÜYÜK FUTBOL KULÜBÜNÜN FİNANSAL PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

¹Safa HOŞ

Özet

Geçmiş faaliyetlerin bir sonucu olarak elde edilen finansal veriler sayesinde finansal performans analizleri yapılabilmekte, finansal performans analizleri ışığında ise finansman ve yatırım gibi stratejik kararlar alınabilmektedir. Ayrıca finansal başarı ya da başarısızlık finansal performans analizleri sayesinde değerlendirilebilmektedir. Günümüz endüstriyel futbol organizasyonları içerisinde yer alan futbol kulüpleri, futbolun kitlesel etki gücünün ve buna bağlı olarak artan gelirlerin farkında varmış ve şirketleşmişlerdir. Ülkemizde ise Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor şirketleşen futbol kulüpleridir. Bu çalışma şirketleşen ve süper ligde yer alan dört büyük futbol kulübünü finansal performanslarına göre değerlendirerek sıralamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor futbol kulüplerinin 2010-2020 yıllarına ait finansal göstergeleri incelenmiştir. Entropi yöntemiyle finansal göstergelerin önem düzeyleri belirlenmiş ardından gri ilişkisel analiz yöntemiyle futbol kulüpleri finansal göstergelere göre sıralanmıştır. 2010-2020 yıllarını kapsayan bu çalışmada özkaynak oranı, asit test oranı, net çalışma sermayesi ve aktif karlılık oranı kriterlerinin en önemli kriterler olduğu borç oranı kriterinin ise önem düzeyi en düşük kriter olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca finansal performansı en yüksek kulüp Fenerbahçe, finansal performansı en düşük kulüp ise Beşiktaş olarak bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Finansal Performans, Entropi Ağırlık, Gri İlişkisel Analiz.

Evaluation of The Financial Performances of Four Big Football Clubs By Entropy-Based Gray Relational Analysis Method

Abstract

Thanks to the financial data obtained from past activities, financial performance analyses can be made, and strategic decisions such as financing and investment can be made in the light of financial performance analyses. In addition, financial success or failure can be evaluated through financial performance analysis. Football clubs, which are included in today's industrial football organizations, have become aware of the mass impact power of football and the increasing incomes accordingly and have become a corporation. Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, and Trabzonspor are corporate football clubs in our country. This study aims to rank the four big football clubs in the super league by evaluating them according to their financial performance. For this purpose, the financial indicators of Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, and Trabzonspor football clubs for the years 2010-2020 were examined. With the entropy method, the importance levels of the financial indicators were determined, then the football clubs were ranked according to the financial indicators with the gray relational analysis method. In this study covering the years 2010-2020, it was concluded that the equity ratio, acid test ratio, net working capital and return on assets ratio criteria are the most important, while the debt ratio criterion is the least important. In addition, the club with the highest financial performance was Fenerbahçe and the club with the lowest financial performance was Beşiktaş.

Keywords: Financial Performance, Entropy, Gray Relational Analysis.

¹ Arş. Gör. Dr., Hitit Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, safahos@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9555-1782

GİRİŞ

Günlük hayatın önemli bir parçası haline gelen futbol geçmişte eğlenceli vakit geçirmek hatta ilk olarak askerlere talim yaptırmak amacıyla ortaya çıkmışken günümüzde endüstriyel bir kimliğe kavuşmuş ve büyük bir organizasyon haline gelmiştir. Hiçbir farklılık gözetmeksizin toplumları etkisi altına alan futbol tüm dünyada en çok izlenen ve ilgi göre spor dalıdır (Çırak, 2020: 45). Futbolun temel aksiyonlarına benzer faaliyetlerin ilk olarak askerlerin savaş kabiliyetlerini geliştirmek amacıyla iki direk ve bir top ile gerçekleştirildiği bilinmektedir (Demir ve Talimciler, 2015: 17). En ilkel haliyle hiçbir ticari amacı ve kesin kuralları olmayan futbol günümüz modern futbol anlayışından oldukça uzaktır. Günümüz modern futbol anlayışının temelleri ise 19. yüzyıla dayanmaktadır (Talimciler, 2008: 90). Futbol kulüplerinin kurulması ile başlayan süreci takiben Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) ve Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) kurularak futbol evrensel bir kimliğe bürünmüştür.

Modern futbol anlayışı ile beraber artan futbol kulüpleri sayısı buna bağlı olarak artan izleyici sayısı ve futbolun evrenselliğinin tanınması bu spor dalının ticari bir yapıya dönüşmesine ve tüm dünyada futbol endüstrisinin oluşmasına neden olmuştur. Böylece futbol sadece bir spor olmanın ötesinde kendi ekonomisini oluşturan bir sektör haline gelmiştir. Taraftar ve futbol kulübü ilişkisi düşünüldüğünde de insanlar taraftarı oldukları futbol kulüpleri ile birlikte üzüntü, sevinç ve hırs gibi duyguları ve sportif başarıları paylaşarak bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Kendi kültürü, ekonomisi ve evrenselliğiyle büyük kitlelere ulaşabilen futbolda eğlenmek ve vakit geçirmek için oynama arzusu artık yerini kazanmak ve başarmak için oynamak arzusuna bırakmıştır (Talimciler, 2008: 90). Çünkü endüstriyel futbol için de kazanmak sadece müsabakayı kazanmak değildir. Müsabakayı kazanmak aynı zamanda futbolun paydaşlarından taraftarlar için güç ve statü, kulüpler için ise para ya da gelir demektir.

Önceleri futbol kulüplerinin temel gelirlerinin çoğu oynanacak müsabakalar için satılacak bilet sayısına bağlı iken endüstriye futbolun gelişmesiyle birlikte artık kulüpler kendi ürünlerinin satışı, sponsorluk antlaşmaları ve yayın ihaleleri sayesinde de gelir artışı sağlamaktadır. Bu nedenle spor kulüplerinin oldukça yüksek bütçelere sahip oldukları görülmektedir. Futbol kulüpleri futbolun kitlesel etki gücünün ve buna bağlı olarak artan gelirlerin farkında varmış, gelir kaynaklarından etkin faydalanmak adına kurumsallaşmanın gerekli olduğuna karar vermişler ve belirli bir dönem dernek statüsünde yürütülen futbol kulüpleri şirketleşmişlerdir. Üst düzey rekabetin yaşandığı endüstriyel futbol organizasyonlarında yüksek bütçelere sahip olan kulüpler, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak için futbolun içinde yer alan tüm aktörlere yüksek ödemeler yapmaktadır. Yüksek maliyetlerin etkisini azaltmak için şirketleşen kulüpler hisselerini halka arz ederek piyasalarda işlem görmeye başlamıştır. Ülkemizde ise Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin hisseleri Borsa İstanbul'da (BİST) işlem görmektedir (Sultanoğlu, 2008: 2). Bu hisselerden faydalanmak isteyen pek çok hissedar için şirketleşen futbol kulüplerinin finansal raporları ise oldukça önemlidir.

Ülkemizde en fazla şampiyonluk yaşayan ve en fazla taraftara sahip olan aralarında üst düzey rekabetin yaşandığı Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüpleri dört büyük futbol kulübü olarak bilinmektedir. Yüksek bütçelere sahip olan bu kulüpler futbol endüstrisinde daha fazla paya sahip olabilmek için yüksek ödemeler yapabilmektedir. Fakat bu ödemeler ile birlikte sportif başarının kazanılması arzu edilmekte, aksi takdirde kulüpler finansal çıkmaza sürüklenmektedir. Yoğun rekabet ortamında sportif başarı anlamında sürekli kıyaslanan bu kulüplerin finansal açıdan da değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışmada üst düzey rekabetin yaşandığı ve Borsa İstanbul'da işlem gören dört büyük futbol kulübünün finansal performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla kulüplerin 2010-2020 yıllarını kapsayan finansal göstergeleri kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle finansal göstergelerden finansal oranlar elde edilmiş ardından bu oranların önem düzeyleri, uzman görüşlerine ihtiyaç duymadan veriyi inceleyerek ağırlıklandırma yapmaya imkân sağlayan Entropi Ağırlık yöntemiyle belirlenmiştir. Önem düzeyleri belirlenen finansal oranlar, kulüplerin finansal performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerdir. Çalışmada belirlenen kriterlere göre kulüpler Gri İlişkisel Analiz yöntemiyle değerlendirilmiş, 2010-2020 yılı verileri kullanılarak yapılan çalışmada Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor futbol kulüpleri finansal performanslarına göre sıralanmıştır. Çalışma ilgilenilen yıllar bakımından son 11 yılın genel bir değerlendirmesini sunmakta elde edilen sonuçların literatüre katkı sunacağı düşünülmekte bu da çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın sonraki bölümünde literatür taramasına yer verilmekte ardından çalışmada kullanılan Entropi Ağırlık ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleri anlatılmaktadır. Sonrasında çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin veri seti açıklanmakta ve bulgulara yer verilmekte, sonuç kısmı ile de çalışma sonlandırılmaktadır.

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Çalışmanın literatür araştırması iki farklı bakış açısı ile yazılmıştır. Öncelikle literatürde futbol kulüpleri ile ilgili yapılmış çalışmalar daha sonra farklı sektörler için finansal performans analizlerinin uygulandığı çalışmalar incelenmiştir. Futbol kulüpleri hakkında yapılan çalışmalardan bazıları özetlenmiştir.

Göllü (2012) çalışmasında 2002-2009 yılları için Türkiye'deki dört büyük futbol kulübü olan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin finansal performansları ile sportif performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş, sportif performans ile finansal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmiştir.

Zeren ve Gümüş (2013) çalışmalarında 2007-2011 yılları için borsada işlem gören Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe, Trabzonspor Roma, Borussia Dortmund, Olympique Lyon ve Juventus futbol takımlarının aldıkları maç sonuçları ile hisse senetleri fiyatları arasında bir ilişki olup olmadığını Korelasyon ve T Testi analizleri ile incelemişlerdir. Galatasaray'ın aldığı galibiyetler ile hisse senetleri

fiyatları arasında, Fenerbahçe, Juventus, Roma ve Borussia Dortmund takımlarının aldığı mağlubiyetler ve hisse senetleri fiyatları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Güngör (2014) çalışmasında Borsa İstanbul'da işlem gören dört büyük futbol kulübünün 2007-2012 yıllarını kapsayan gelir ve finansal tablolarından yararlanarak bu kulüplerin sportif başarıları ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi Yapay Sinir Ağları yöntemiyle incelemiştir. Sportif başarı ile gelir, altyapı giderleri, bir yıldan kısa vadeli tahviller ve banka kredileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uluyol (2014) çalışmasında Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören futbol kulüplerinin 2002-2011 yılları için finansal performanslarını temel bilanço ve gelir tablosu kalemlerini kullanılarak değerlendirmiştir. Çalışmada ilgilenilen yıllar göz önünde bulundurulduğunda futbol kulüplerinin finansal problemlerine vurgu yapılmaktadır. Azalan kar marjlarına göre hızla artan borç yüklerine karşı futbol kulüplerinin acil olarak finansal kaynak bulmaları önerilmektedir.

Soygüden (2016) Türkiye Süper Lig'i profesyonel futbol kulüplerine ait gelir kaynaklarının değerlendirmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada Türkiye'deki futbol kulüplerinin gelirlerini arttırdığı ve Avrupa'da gelir bakımından en iyi 15 lig arasından kaynaklarını en çok arttıran ligin Türkiye ligi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ulun ve Yetim (2016) çalışmalarında Fenerbahçe ve Galatasaray futbol kulüplerinin mali yapısını ve sportif başarısını oran analizi ile incelemişler, çalışmada değerlendirilen 2011-2016 yılları için Galatasaray kulübünün Fenerbahçe kulübünden sportif anlamda daha başarılı olduğu fakat her iki kulübünde mali açıdan riskli bir yapıda olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kahraman ve diğerleri (2017) çalışmalarında Avrupa'nın 5 büyük liginden 23 futbol kulübünün finansal ve sportif etkinliklerini incelemişlerdir. 2009-2014 yıllarını kapsayan çalışmada lig ve UEFA puanları, kulüp gelirleri, transfer ücretleri, maç başına ortalama seyirci sayısı ve piyasa değeri, kriterleri Entropi yöntemiyle ağırlıklandırılmış ve harcanan transfer ücretleri ilgili tüm yıllar için en önemli kriter olarak bulunmuştur. Daha sonra Topsis yöntemi kullanılarak ilgili yıllar için 23 takım başarılarına göre sıralanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 2009-2014 yılları arasında sırasıyla Arsenal, Bayern Münih, Real Madrid, Real Madrid ve Bayern Münih sportif anlamda en başarılı futbol kulüpleri olarak bulunmuştur. Ayrıca futbol kulüplerinin gelirlerine oranla daha yüksek bonservis harcamaları yapmalarının kulübün başarısını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ecemiş ve diğerleri (2018) çalışmalarında 2018-2019 sezonu için Türkiye Süper Lig'inde mücadele eden takımların müsabaka performanslarını Entropi Ağırlık ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleriyle değerlendirmişler, fiziksel performans için hava topu kazanma, teknik performans için kaleyi bulan şut kriterlerini en önemli kriterler olarak bulmuşlardır.

Aslan (2018) çalışmasında Borsa İstanbul'da işlem göre dört büyük futbol kulübünün 2014-2016 yılları için finansal performansını Oran Analiz yöntemi ile incelemiş, bu kulüplerin finansal yükümlülüklerini yerine getiremedikleri ve varlıklarını etkin kullanamadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Saatçioğlu ve Çakmak (2019) çalışmalarında Türkiye Süper Ligi ile Avrupa'nın 5 büyük ligi olarak kabul edilen İngiltere Premier Ligi, İspanya La Liga, Almanya Bundesliga, İtalya Serie A ve Fransa Ligue 1 liglerini gelir bakımından karşılaştırmıştır. Gelir bakımından Avrupa'nın 5 büyük ligi içerisinde sonuncu olan Fransa Ligue 1'in Türkiye Süper Liginden yaklaşık 1,3 kat daha fazla gelir yarattığı sonucuna ulaşmışlardır.

Güngör ve Sarı (2021) çalışmalarında BİST 100 endeksinde işlem göre dört büyük futbol kulübüne ait 2009-2019 yıllarına ait finansal raporlarını inceleyerek sportif başarıları ve finansal performansları arasındaki ilişkiyi panel veri analizi ile incelemiştir. Sportif başarı ile yıllık ücret, borç/özkaynak oranı ve aktif kârlılığı arasında pozitif ilişki sportif başarı ile net kâr marjı arasında ise negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Farklı sektörler için uygulanan finansal performans analizi ile ilgili ulaşılabilen kaynaklar aşağıda özet olarak verilmiştir.

Temizel ve Bayçelebi (2016) 2011-2014 yıllarını kapsayan çalışmalarında Borsa İstanbul'da işlem gören ve Dokuma Giyim Eşyası ve Deri İmalat Sektöründe faaliyet gösteren şirketleri TOPSİS yöntemini kullanarak finansal performanslarına göre sıralamışlardır. Elde edilen finansal performans sıralamaları ile şirketlerin yıllık pay senedi getirilerine dayalı olarak hazırlanan getiri sıralamaları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Ayaydın ve diğerleri (2017) çalışmalarında lojistik firmalarının finansal performansını Gri İlişkisel Analiz yöntemiyle değerlendirmişler ve Reysaş Lojistik şirketinin finansal performans açısından en iyi dereceye sahip lojistik firma olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Orçun ve Eren (2017) çalışmalarında 2010-2015 yılları için Borsa İstanbul'da işlem gören teknoloji şirketlerinin finansal performanslarını TOPSİS yöntemiyle değerlendirmiş ve ASELS şirketinin en başarılı şirket olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmada ele alınan teknoloji şirketlerinin ilgili yıllar için yıllık kapanış fiyatlarına dayalı olarak hazırlanan borsa getiri sıralamaları da hesaplanarak finansal performans sıralamaları ile arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı da incelenmiş, finansal performans sıralamaları ile borsa getiri sıralamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Gülen Alpay ve Sakınç (2017) çalışmalarında 2001 krizi sonra uygulanan Bankacılık Yeniden Yapılandırma Programı (BYYP) etkinliğini 2001 öncesi ve sonrası bankaların 10 yıllık finansal oranlarını kullanarak değerlendirmiş, bu düzenlemeler sayesinde kamu bankalarının finansal performanslarının artış gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Perçin ve Sönmez (2018) çalışmalarında Borsa İstanbul'da işlem gören Türk Sigorta Şirketlerinin finansal performanslarını Entropi Ağırlık ve Topsis yöntemlerini kullanarak değerlendirmişler, 2016 yılı için en yüksek finansal performansa sahip şirketin Ak Sigorta olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Saygılı ve Şahin (2018) çalışmalarında 2009-2016 yılları için Borsa İstanbul'da işlem gören ve çimento sektöründe faaliyet gösteren 21 şirketin finansal performansını TOPSİS yöntemini

değerlendirmiş ve finansal performans ile hisse senedi fiyatları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Işık (2019) çalışmasında BİST 30 endeksinde işlem göre firmaların 2014-2017 yıllık verilerini kullanarak finansal performans ve hisse senedi getirileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Firmaların finansal performansının değerlendirilmesinde Entropi Ağırlık ve Topsis yöntemlerini kullanmışlardır. Korelasyon analizi ile finansal performans ve hisse senedi getirileri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Şahin ve Sarı (2019) çalışmalarında 2013-2016 yılları arasında Borsa İstanbul'da işlem gören imalat şirketlerinin finansal performanslarını ve borsa performanslarını TOPSİS ve VIKOR yöntemleriyle değerlendirmişler ve ilgili yıllar için şirketlerin finansal performans sıralamaları ve borsa performans sıralamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ayçin ve Güçlü (2020) çalışmalarında BİST Ticaret endeksinde işlem gören firmaların 2018 yılı finansal performanslarını Entropi Ağırlık ve MAIRCA yöntemleri ile değerlendirmiş aktif devir hızı, nakit oranı ve asit test oranı kriterlerini en önemli kriterler, MİLPA işletmesini ise finansal performansı en yüksek işletme olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çiftçi ve Yıldırım (2020) çalışmalarında BİST Enerji sektöründe işlem göre 6 firmanın 2011-2019 yılları finansal verilerini kullanarak performanslarını Gri Entropi ve Gri ilişkisel Analiz yöntemleriyle değerlendirmiş, Aksa Enerji şirketinin finansal performans açısından en iyi dereceye sahip firma olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Elmas ve Özkan (2021) çalışmalarında BIST Ulaştırma ve Depolama sektöründe yer alan şirketlerin 2015-2019 yıllarını kapsayan finansal verilerini kullanarak SWARA-OCRA Modeli yardımıyla finansal performanslarını değerlendirmişler, BEYAZ şirketinin beş yılda da finansal performansı en iyi şirket olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kılıçarslan ve Sucu (2022) çalışmalarında 2016-2020 yılları verilerini kullanarak BİST İstanbul'da işlem gören sermaye piyasası aracı kurumlarının marka değerleri ve finansal performanslarını Hirose ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleriyle incelemişlerdir. Finansal performansı en iyi olan aracı kurumun GLBMD olduğu ifade edilen çalışmada net çalışma sermayesi ve likidite oranlarının marka değeri ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. YÖNTEM

Çalışmada Türkiye Süper Lig'inden dört büyük futbol kulübüne ait şirketler olan ve Borsa İstanbul'da yer alan Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Fenerbahçe Futbol A.Ş., Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş şirketlerinin 2010-2020 yıllarına ait finansal göstergeleri kullanılarak finansal performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla öncelikle finansal göstergelerin önem düzeyleri Entropi Ağırlık yöntemiyle belirlenmiş, ardından şirketlerin finansal performansları Gri

İlişkisel Analiz yöntemiyle sıralanmıştır. Bu nedenle çalışmanın yöntem kısmında Entropi Ağırlık ve Gri İlişkisel Analiz yöntemlerine yer verilmiştir.

2.1. Entropi Ağırlık Yöntemi

Uzman görüşlerine ihtiyaç duyulmadan kriterlere ait veriyi inceleyerek ağırlıklandırma yapmaya imkân sağlayan entropi ağırlık yöntemi, verideki düzensizliğin derecesini ölçerek veriden elde edilebilecek faydalı bilgi miktarını ifade etmektedir (Liu ve diğ., 2010: 2519). Entropi değeri ne kadar küçükse, düzensizlik derecesi de o kadar küçüktür (Xiangxin ve diğ., 2011: 2087). Dolayısıyla entropi ağırlık yönteminin ilgilenilen veri setinden elde edilecek faydalı bilgi miktarını ölçtüğü söylenebilir (Wu ve diğ., 2011: 5163). Verideki değişimleri inceleyen entropi ağırlık yöntemine göre değişimde büyük farklılıkların görülmesi entropi ağırlığını dolayısıyla önem düzeyini düşürecektir (Zou ve diğ., 2006). Veri setindeki değişimle ilgilenen ve subjektif bir yargıya ihtiyaç duymayan entropi ağırlık yöntemi bu yönüyle pek çok kriter ağırlıklandırma yönteminden farklılaşan objektif bir ağırlıklandırma yöntemidir. Bu yöntemi kullanarak kriter ağırlıklarının hesaplanabilmesi için gerekli olan adımlar aşağıda sıralanmıştır (Li ve diğ., 2011: 2087; Liu ve Li, 2015: 7090).

Entropi ağırlık yöntemini uygulayabilmek için ilk aşama karar matrisinin oluşturulmasıdır. m alternatifli ve n kriterli bir karar matrisi;

$$\begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdot & \cdot & \cdot & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \cdot & \cdot & \cdot & x_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{m1} & x_{m2} & \cdot & \cdot & \cdot & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

şeklinde ifade edilir. Karar matrisi belirlendikten sonra her bir kriter için ağırlıklandırma aşamalarına geçilir. Karar matrisi içerisinde farklı ölçüm düzeylerine sahip kriterlere ait verilere standardizasyon işlemi uygulanır. Kritere ait veriler büyük olduğunda etkisi de büyük olacaksa standardizasyon işlemi için;

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max(x_{ij})} \quad i = 1,2,3, \dots, m \quad j = 1,2,3, \dots, n \quad (2)$$

formülü kullanılır. Kritere ait veriler küçük olduğunda etkisi büyük olacaksa standardizasyon işlemi için;

$$r_{ij} = \frac{\min(x_{ij})}{x_{ij}} \quad i = 1,2,3, \dots, m \quad j = 1,2,3, \dots, n \quad (3)$$

eşitliğinden faydalanılmaktadır. Standardizasyon işleminden sonra ise entropi değerleri hesaplanmaktadır. Entropi değerlerinin (e_{ij}) hesaplanması için;

$$k = \frac{1}{\ln(m)}$$

$$e_{ij} = -k * \sum_{j=1}^n r_{ij} * \ln(r_{ij}) \quad i = 1,2,3, \dots, m \quad j = 1,2,3, \dots, n \quad (4)$$

eşitliklerinden faydalanılır. Karar matrisinde sıfır ya da negatif işaretli değerlerin bulunması (4) numaralı eşitlik kullanılarak hesaplanacak entropi değerleri için sorun çıkarmaktadır. Bu gibi durumlarda veriler için düzenlemeler yapılmalıdır. Daha sonra (5) numaralı eşitlikten yararlanarak her bir kriterin entropi ağırlık katsayısı hesaplanır.

$$d_{ij} = 1 - e_{ij} \text{ olmak üzere}$$

$$w_{ij} = \frac{d_{ij}}{\sum_{j=1}^n d_{ij}} \quad j = 1,2,3, \dots, n \quad (5)$$

Bu çalışmada standardizasyon işleminden sonra kriterlere ait verileri [0,1] aralığına getirmek için aşağıdaki normalizasyon işleminden faydalanılmıştır.

$$n_{ij} = \frac{n_{ij}}{\sum_{j=1}^n n_{ij}} \quad j = 1,2,3, \dots, n \quad (6)$$

Çalışmada entropi değerlerinin hesaplanmasında standardizasyon işlemi sonrası normalizasyon işlemi yapılmış ve entropi değerlerinin hesaplanmasında (4) numaralı eşitlikte r_{ij} yerine elde edilen n_{ij} değerleri kullanılmıştır.

2.2. Gri İlişkisel Analiz

Gri ilişkisel analiz yönteminin teorik temeli gri sistemler teorisine dayanmaktadır. Gri sistemler teorisi ile ilgili ilk çalışma 1982 yılında Ju-Long Deng tarafından yapılmıştır. Deng'e göre bu teori, eksik bilgiler içeren sistemler için kullanılabilir (Deng, 1982: 288). Gri sistem teorisi içerisinde sayılar, belirli bir aralık içerisinde olan ve hangi değerleri alacağı tam olarak kestirilemeyen gri sayılardır (Liu ve Lin, 2006: 23). Burada sistemler bilgi düzeyine göre değerlendirildiğinde tam bilgiye sahip olan sistemler beyaz, hiçbir bilgiye sahip olmayan sistemler siyah ve eksik bilgiye sahip olan sistemler gri sistemlerdir (Lin vd., 2004:196-197). Dolayısıyla gri sistem teorisi ismini incelenen konu hakkındaki bilgi düzeyine göre verilen renklerden alır (Hoş, 2021: 40).

Sosyal bilimler, fen bilimleri ve mühendislik gibi pek çok alanda uygulanan gri sistemler teorisi bünyesinde, gri matematik, gri ilişkisel analiz, gri modelleme, gri kümeleme, gri tahmin, gri karar verme, gri programlama ve gri kontrol gibi tekniklerin gelişmesine de zemin hazırlamıştır (Sallehuddin vd., 2008: 431). Gri ilişkisel analiz, gri sistem teorisi içerisinde yer alan eksik bilgi içeren problemlerin çözümünde önerilen bir yöntemidir.

Gri ilişkisel analiz yönteminin amacı birçok faktörü içeren soyut ve karmaşık seriler arasındaki ilişkileri yakalamaktır (Lin ve diğ., 2007: 1949). Sistem içerisindeki faktörlere ait serileri referans serileri ile karşılaştırarak bir ilişki belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca kümeleme analizi, çok kriterli

karar verme ve performans değerlendirme gibi çalışmalarda da başarıyla uygulanabilmektedir (Sallehuddin vd., 2008: 432).

Gri ilişkisel analiz yönteminin uygulama adımları ve ilgili adımlara dair formüller aşağıda gösterilmiştir (Sallehuddin vd., 2008; Zhai ve diğ., 2009; Wu, 2002; Wen, 2004). Gri ilişkisel analiz yöntemini uygulayabilmek için ilk aşama karar matrisinin oluşturulmasıdır. m alternatifli ve n kriterli bir karar matrisi;

$$\begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdot & \cdot & \cdot & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \cdot & \cdot & \cdot & x_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{m1} & x_{m2} & \cdot & \cdot & \cdot & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (7)$$

şeklinde ifade edilir. Bu adımdan sonra her bir kritere ait verilerin ölçüm düzeylerinden ya da dağılımlarından kaynaklanan farklılıkları ortadan kaldırmak için karar matrisine normalizasyon işlemi uygulanır. Bu adımda 3 farklı normalizasyon işleminden uygun olan seçilerek devam edilir. Kritere ait veriler büyük olduğunda etkisi büyük olacak ise normalizasyon işlemi için;

$$x^*_i(j) = \frac{x_i(j) - \min(x_i(j))}{\max(x_i(j)) - \min(x_i(j))} \quad i = 1,2,3, \dots, m \quad j = 1,2,3, \dots, n \quad (8)$$

formülü kullanılır. Eğer kritere ait veriler küçük olduğunda etkisi büyük olacak ise normalizasyon işlemi için;

$$x^*_i(j) = \frac{\max(x_i(j)) - x_i(j)}{\max(x_i(j)) - \min(x_i(j))} \quad i = 1,2,3, \dots, m \quad j = 1,2,3, \dots, n \quad (9)$$

eşitliğinden faydalanılmaktadır. Kritere ait veriler maksimum ve minimum gibi uç değerler yerine ortalama bir değer aldığı anda etkisi daha büyük olacak ise;

$$\min(x_{ij}) \leq x_{bj} \leq \max(x_{ij}) \text{ olmak üzere} \quad (10)$$

$$x^*_i(j) = 1 - \frac{|x_{ij} - x_{bj}|}{\max\{\max(x_{ij}) - x_{bj}, x_{bj} - \min(x_{ij})\}}$$

eşitliği kullanılmaktadır. Karar matrisine normalizasyon işlemi uygulandıktan sonra matris için referans serisi belirleme işlemine geçilir. Normalize edilmiş karar matrisine eklenecek referans serisi ise aşağıda gösterilmiştir.

$$x_0^* = x_0^*(1), x_0^*(2), \dots, x_0^*(j), \dots, x_0^*(n) \quad (11)$$

$$x_0^*(j) = \max(x_{ij}^*)$$

Referans serisi belirlendikten sonra normalize edilmiş değerler ile referans serisinin mutlak farkı aşağıdaki formül yardımıyla alınır.

$$\Delta_{oi}(j) = |x_0^*(j) - x_i^*(j)| \quad (12)$$

(6) numaralı eşitlik yardımıyla elde edilen uzaklık matrisi aşağıda gösterilmiştir.

$$\begin{bmatrix} \Delta_{o1}(1) & \Delta_{o1}(2) & \dots & \Delta_{o1}(n) \\ \Delta_{o2}(1) & \Delta_{o2}(2) & \dots & \Delta_{o2}(n) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta_{om}(1) & \Delta_{om}(2) & \dots & \Delta_{om}(n) \end{bmatrix} \quad (13)$$

Uzaklık matrisini kullanarak gri ilişki katsayılarını hesaplamak için;

$$\gamma_{oi}(j) = \frac{\Delta_{min} + \zeta \Delta_{max}}{\Delta_{oi(j)} + \zeta \Delta_{max}} \quad (14)$$

eşitliğinden faydalanılmaktadır. Burada ζ , 0 ile 1 arasında değer alan bir katsayıdır ve genellikle 0,5 tercih edilmektedir (Chang and Lin, 1999). Bu katsayının kullanılmasındaki amacın uç değerlerin etkisini azaltmak olduğu söylenebilir.

Son adım ise gri ilişkisel derecelerin hesaplanmasıdır. $w(j)$ kriter ağırlıkları olmak üzere gri ilişkisel dereceler;

$$r_{oi}(j) = \sum_{j=1}^n w(j) * \gamma_{oi}(j) \quad (15)$$

$$\sum_{j=1}^n w(j) = 1$$

eşitliği yardımıyla hesaplanmaktadır.

3. VERİ SETİ VE ÖZELLİKLERİ

Çalışmada süper ligde yer alan dört büyük futbol kulübünün finansal performanslarına göre sıralanması amaçlanmaktadır. Finansal performansın hesaplanması için kulüplere ait finansal göstergeler kullanılmış, finansal göstergelerden finansal oranlar elde edilmiş, bu oranların önem düzeyleri belirlendikten sonra kulüpler finansal performanslarına göre sıralanmıştır. Ülkemizde hisseleri halka arz edilen ve finansal verilerine ulaşılan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor futbol kulüpleri çalışmaya dâhil edilmiştir. Hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören bu kulüplerin 2010-2020 yılları finansal göstergeleri kullanılarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Borsa İstanbul'da hisseleri bulunmayan diğer futbol kulüpleri ise çalışmaya dâhil edilememiştir. Çalışmaya dâhil edilen futbol kulüpleri aynı zamanda anonim şirket olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Futbol kulüplerine ait Borsa İstanbul'da yer alan şirketler ve bu şirketlere ait kodlar aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Borsa İstanbul'da Yer Alan Kulüpler

KOD	KULÜP	ŞİRKET
BJKAS	Beşiktaş	Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.
FENER	Fenerbahçe	Fenerbahçe Futbol A.Ş.
GSRAY	Galatasaray	Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.
TSPOR	Trabzonspor	Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.

Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor futbol kulüplerinin 2010-2020 yıllarına ait finansal göstergeleri kullanılarak oranlar hesaplanmış ve 11 yılın genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Bu nedenle her bir kulübe ait finansal oranların ortalamaları hesaplanmıştır. Çünkü finansal oranlar finansal analiz işlemlerinde ilişkiler kurulmasına imkân sağlamaktadır (Sarıkamış, 2007: 44). Bazı

finansal oranların yüksek bazı oranların ise düşük olması finansal anlamda fayda sağlayacağından, çalışmada finansal oranlar için amaçlar belirtilmiştir. Çalışmada kulüplerin finansal performanslarını değerlendirmek için kullanılan göstergeler ve oranlar aşağıda Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Finansal Göstergeler ve Oranlar

Oranlar	Kriterler	Göstergelerle Hesaplamalar	Amaç
Karlılık Oranı	Aktif Karlılık Oranı-(K1)	Net Kar/Toplam Aktif	Max
	Net Kar Marjı-(K2)	Net Kar/Net Satışlar	Max
Faaliyet Oranı	Çalışma Sermayesi Devir Hızı-(K3)	Net Satışlar/Dönen Varlıklar	Max
	Aktif Devir Hızı-(K4)	Net Satışlar/Toplam Aktif	Max
Kaldıraç Oranı	Borç Oranı-(K5)	Toplam Borç/Toplam Aktif	Min
	Kısa Vadeli Borç Oranı-(K6)	KVB/ Toplam Aktif	Min
Likidite Oranı	Asit-Test Oranı-(K7)	(Dönen Varlıklar -Stok)/KVB	Max
	Net Çalışma Sermayesi-(K8)	(Dönen Varlıklar -KVB)/Toplam Aktif	Max
Özkaynak Oranı	(K9)	Özkaynaklar/ Toplam Aktif	Max

Çalışmaya dâhil edilen dört büyük futbol kulübünün 2010-2020 yıllarına ait finansal göstergeleri Finnet Mali Analiz Programı’ndan (<http://www.finnet.com.tr>) alınmıştır. Çalışmada finansal göstergelerden hesaplanan finansal oranlar, kulüplerin finansal performansını değerlendirmede kullanılacak olan kriterlerdir. Çalışma 9 kriterli ve 4 alternatifli çok kriterli karar verme problemidir. Öncelikle çalışmada 9 kriterin önem düzeyleri entropi ağırlık yöntemiyle belirlenmiş daha sonra kulüpler gri ilişkisel analiz yöntemiyle finansal performanslarına göre sıralanmıştır. Elde edilen sonuçlar ise bulgular kısmında paylaşılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmada dört büyük futbol kulübüne ait finansal oranlar kriterler olarak belirlenmiş ve kriterlerin önem düzeylerinin belirlenmesi için entropi ağırlık yöntemi kullanılmıştır. Dört büyük futbol kulübüne ait 11 yıllık finansal oranların ortalaması alınarak karar matrisi oluşturulmuş ve sonuçlar aşağıda Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Entropi Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
AMAÇ	max	max	max	max	min	min	max	max	max
BJKAS	-0.52	-0.56	2.78	0.98	2.65	1.62	0.49	-1.14	-1.65
FENER	-0.12	-0.17	1.49	0.62	1.36	0.83	1.33	-0.20	-0.37
GSRAY	-0.17	-0.34	2.11	0.53	1.41	0.75	0.38	-0.46	-0.41
TSPOR	-0.23	-0.50	4.16	0.50	1.51	0.86	0.34	-0.68	-0.51

Karar matrisi incelendiğinde K5 ve K6 kriterlerinin minimum diğer kriterlerin maksimum olması durumunda etkisinin daha büyük olacağı anlaşılmaktadır. (2) ve (3) numaralı eşitliklerden faydalanılarak karar matrisine standardizasyon işlemi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Entropi Standardize Edilmiş Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
BJKAS	4.30	3.31	0.67	1.00	0.51	0.46	0.18	5.68	4.51
FENER	1.00	1.00	0.36	0.64	1.00	0.90	0.50	1.00	1.00
GSRAY	1.40	1.97	0.51	0.54	0.97	1.00	0.14	2.29	1.10
TSPOR	1.87	2.96	1.00	0.51	0.90	0.87	0.13	3.37	1.40

Yukarıdaki sonuçlar incelendiğinde veri setinin dağılımında farklılıklar olduğu gözlemlenmiş ve kriterlere ait verileri [0,1] aralığına getirmek için (6) numaralı eşitlik yardımıyla normalizasyon işlemi uygulanmıştır. Normalize edilmiş karar matrisi sonuçları aşağıda Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Entropi Normalize Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
BJKAS	0.50	0.36	0.26	0.37	0.15	0.14	0.19	0.46	0.56
FENER	0.12	0.11	0.14	0.24	0.30	0.28	0.53	0.08	0.12
GSRAY	0.16	0.21	0.20	0.20	0.29	0.31	0.15	0.19	0.14
TSPOR	0.22	0.32	0.39	0.19	0.27	0.27	0.13	0.27	0.17

Sonuçlar incelendiğinde tüm kriterlere ait verilerin [0,1] aralığında değerler aldığı görülmektedir. Normalizasyon işleminden sonra eşitlik (4) yardımıyla entropi değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Entropi Değerleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
BJKAS	-0.35	-0.37	-0.35	-0.37	-0.29	-0.28	-0.32	-0.36	-0.32
FENER	-0.25	-0.24	-0.28	-0.34	-0.36	-0.36	-0.34	-0.20	-0.26
GSRAY	-0.30	-0.33	-0.32	-0.32	-0.36	-0.36	-0.28	-0.31	-0.27
TSPOR	-0.33	-0.36	-0.37	-0.32	-0.35	-0.35	-0.27	-0.35	-0.30

Entropi değerleri elde edildikten sonra eşitlik (5) yardımıyla kriterlerin entropi ağırlık katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Entropi Kriter Ağırlıkları

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
e_{ij}	0.88	0.94	0.95	0.97	0.98	0.97	0.87	0.89	0.84
d_{ij}	0.12	0.06	0.05	0.03	0.02	0.03	0.13	0.11	0.16
w_{ij}	0.16	0.09	0.07	0.04	0.03	0.04	0.18	0.16	0.23

Kriter ağırlıkları incelendiğinde çalışmaya dâhil edilen finansal oranlar içerisinde önemli kriter K9 kriteri olarak bulunmuştur (0,23). K7 kriteri önem düzeyi bakımından ikinci (0,18), K8 ve K1 kriterleri önem düzeyi bakımından üçüncü en önemli kriterler olarak bulunmuştur (0,16).

Kriterlerin önem düzeyleri belirlendikten sonra dört büyük futbol kulübünün finansal performanslarının değerlendirilmesi için gri ilişkisel analiz yöntemi uygulanmıştır. Gri ilişkisel analiz yönteminin ilk adımı karar matrisinin belirlenmesidir. Çalışmada elde edilen karar matrisi ise Tablo 3'de gösterilmiştir. Gri ilişkisel analiz yönteminin ikinci adımında karar matrisi kullanılarak (8), (9) ve (11) numaralı eşitlikler yardımıyla normalizasyon işlemi uygulanmış, kriterlere ait maksimum, minimum ve referans değerleri ile birlikte elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Gri İlişkisel Analiz Normalize Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
Referans	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
BJKAS	0.00	0.00	0.49	1.00	0.00	0.00	0.15	0.00	1.00
FENER	1.00	1.00	0.00	0.26	1.00	0.90	1.00	1.00	0.97
GSRAY	0.88	0.58	0.23	0.07	0.97	1.00	0.04	0.72	0.89
TSPOR	0.74	0.15	1.00	0.00	0.88	0.87	0.00	0.49	0.00
Min	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
Max	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00

Karar matrisinin normalizasyon işlemi ile birlikte kriterlerin maksimum, minimum ve referans değerleri belirlendikten sonra eşitlik (12) yardımıyla uzaklık matrisi değerleri hesaplanmış ve eşitlik (13)'de ifade edilen uzaklık matrisi aşağıda Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Gri İlişkisel Analiz Uzaklık Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
Referans	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
BJKAS	1.00	1.00	0.51	0.00	1.00	1.00	0.85	1.00	1.00
FENER	0.00	0.00	1.00	0.74	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00
GSRAY	0.12	0.42	0.77	0.93	0.03	0.00	0.96	0.28	0.03
TSPOR	0.26	0.85	0.00	1.00	0.12	0.13	1.00	0.51	0.11
Min	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Max	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
ζ	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5

Uzaklık matrisi elde edildikten sonra ise eşitlik (14) yardımıyla gri ilişki katsayıları hesaplanmış, entropi ağırlık yönteminden elde edilen kriterlerin önem düzeyleri ile birlikte sonuçlar Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Gri İlişki Katsayıları

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
w(j)	0.16	0.09	0.07	0.04	0.03	0.04	0.18	0.16	0.23
BJKAS	0.33	0.33	0.49	1.00	0.33	0.33	0.37	0.33	0.33
FENER	1.00	1.00	0.33	0.40	1.00	0.84	1.00	1.00	1.00
GSRAY	0.81	0.54	0.39	0.35	0.94	1.00	0.34	0.64	0.94
TSPOR	0.65	0.37	1.00	0.33	0.81	0.80	0.33	0.50	0.81

Gri ilişki katsayıları elde edildikten sonra eşitlik (15) yardımıyla gri ilişkisel dereceler ve futbol kulüplerine ait sıralamalar aşağıda Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Gri İlişkisel Dereceler

	Gri İlişkisel Derece	Sıralama
BJKAS	0.38	4
FENER	0.92	1
GSRAY	0.67	2
TSPOR	0.60	3

Gri ilişkisel analiz sonucu finansal performanslarına göre sıralanan futbol kulüpleri incelendiğinde Fenerbahçe'nin ilk sırada ve Beşiktaş'ın finansal başarı olarak son sırada yer aldığı görülmektedir.

SONUÇ

Çalışmada hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören ve Türkiye Süper Lig'inde mücadele eden Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor futbol kulüplerinin finansal

performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla kulüplerin 2010-2020 yıllarına ait finansal göstergeleri FİNNET üzerinde elde edilmiş ve çalışmanın amacına uygun olarak finansal göstergelerden finansal oranlar hesaplanmıştır. Futbol kulüplerine ait 11 yıllık veri seti oluşturulmuş ve genel bir değerlendirme yapabilmek için oranlara ait 11 yılın ortalaması alınmıştır. Finansal performansı değerlendirebilmek için toplam 9 adet finansal gösterge kullanılarak 9 adet finansal oran elde edilmiştir. Elde edilen 9 finansal oran ise futbol kulüplerinin finansal performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerdir. Çalışmada futbol kulüplerinin finansal performanslarını değerlendirmek için iki yöntemden faydalanılmıştır. Çalışmanın kriterlerini oluşturan finansal oranların önem düzeyi entropi ağırlık yöntemi ile belirlenmiş ardından futbol kulüpleri gri ilişkisel analiz yöntemiyle finansal performanslarına göre sıralanmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre özkaynak oranı, asit test oranı, net çalışma sermayesi ve aktif kârlılık oranı kriterlerinin en önemli kriterler olduğu borç oranı kriterinin ise önem düzeyi en düşük kriter olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada oluşturulan karar matrisi incelendiğinde aktif devir hızını ifade eden K4 kriterinin dört büyük futbol kulübü içinde 1'in altında değerler aldığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak kulüplerin satışlardan beklenen getiriye elde edemedikleri anlaşılmaktadır. Kulüplerin aktif kârlılık oranı ve net kâr marjını ifade eden K1 ve K2 kriterlerini 11 yıllık ortalaması incelendiğinde yine dört büyük kulüp için negatif değerler aldığı bu kulüplerin kâr edemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın en önemli kriteri olan özkaynak oranı kulüpler bazında incelendiğinde ise tüm kulüpler için negatif değerler aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar ise kulüplerin tüm varlıklarının borçlarını karşılayamadığını göstermektedir. Benzer şekilde borç oranını ifade eden K5 kriterinin tüm kulüpler için aldığı değerler incelendiğinde 1'in üstünde değerler aldığı görülmekte, bu sonuçlar ise dört büyük futbol kulübünün finansal açıdan kötü durumda olduğunu göstermektedir. Özellikle 11 yılın ortalaması göz önünde bulundurularak Beşiktaş futbol kulübünün K4 ve K5 kriterleri için aldığı değerler incelendiğinde varlıkların borçları karşılama noktasında finansal açıdan en başarısız kulüp olduğu göze çarpmaktadır. Dört büyük futbol kulübünün 2010-2020 yılları için finansal oranlarının genel bir değerlendirmesini ifade eden bu sonuçlar ise Ulun ve Yetim (2016) ve Aslan (2018) ile uyumludur.

Kriterlerin önem düzeyleri belirlendikten sonra çalışmaya dâhil edilen dört büyük futbol kulübü gri ilişkisel analiz yöntemiyle finansal performanslarına göre sıralanmıştır. 2010-2020 yılı genel değerlendirmesi yapılan çalışmada 11 yıllık veriler dikkate alındığında finansal açıdan en başarılı kulüp Fenerbahçe olarak bulunmuştur. Fenerbahçe futbol kulübünün özellikle

toplam aktifleri içerisinde en az borçlanma ve bununla birlikte en fazla özkaynağa sahip olma durumu bu kulübü finansal performans anlamında zirveye taşımıştır. Fenerbahçe'nin ardından Galatasaray ikinci, Trabzonspor üçüncü ve Beşiktaş finansal performans anlamında dördüncü sırada yer almıştır. Özellikle Beşiktaş futbol kulübünün 11 yıllık finansal oranları incelendiğinde toplam aktifleri içerisinde en fazla net satışa sahip olan futbol kulübü olmasına rağmen en fazla borçlanmaya da sahip olan kulüp olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu durum Beşiktaş kulübünün diğer kulüplere nazaran gelirinden daha fazla borçlanmaya sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Beşiktaş futbol kulübünün finansal açıdan son sırada çıkmasındaki bir başka önemli nedenin diğer kulüplere göre şirketleşme politikasındaki farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü Beşiktaş futbol kulübü gelir ve giderlerini bir bütün olarak kurmuş olduğu Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye devrederken, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor futbol kulüpleri giderlerini genel olarak kulüp bünyesinde tutmuş ve gelirlerini kurmuş oldukları şirketlere devretmişlerdir. Dolayısıyla bu şirketler Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye göre daha kârlı ve finansal açıdan avantajlı gözükmektedir. Beşiktaş futbol kulübünde yapılan teknik direktör ya da futbolcu transferi gibi harcamalar gider olarak şirketin kârlılığını olumsuz etkilerken diğer kulüplerde bu durum şirket muhasebesine yansıtılmamaktadır. Futbol kulüplerinin en büyük harcama kalemlerinden biri olan transfer harcamaları düşünüldüğünde Beşiktaş futbol kulübü futbolcu satışlarından kâr elde edebildiği sürece diğer futbol kulüplerine göre finansal performans açısından avantajlı olabilecek harici durumlarda diğer kulüplerin gerisinde kalacaktır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar genel olarak düşünüldüğünde dört büyük futbol kulübüne ait şirketlerin finansal açıdan sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Buradaki en büyük sıkıntının ise şirketlerin borçlanma ile finanse edilmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu açıdan bu şirketlerin öncelikle finansal yapılarını iyileştirmeleri gerekmektedir. Kulüplerin futbolcu satışları, forma satışları, bilet satışları ve yayın hakları gibi önemli gelir kaynaklarını finansal açıdan iyi yönetmesi ayrıca giderlerini azaltarak özkaynak bulması önerilmektedir.

Günümüzde futbol endüstrisi her geçen gün gelirleri ile birlikte katlanılan maliyetleri de artan bir sektör haline gelmiştir. Futbol kulüpleri sportif başarı sağlamak için kazanmak, kazanmak için ise harcamak zorundadır. Fakat ülkemizde futbol kulüplerinin borçlanma düzeyleri gelir düzeylerinin çok üzerinde seyretmekte ve bu durum kulüplerimizi finansal başarısızlığa itmektedir. Özellikle özkaynak oranının artırılması ve borçlanma oranının azaltılması ile gelebilecek sportif başarılar kulüpler için anlamlı olacak aynı zamanda finansal açıdan da kulüpler rahatlayacaktır.

Bu çalışmada sadece Türkiye Süper Lig’inde bulunan ve borsaya kote olan futbol kulüplerinin ele alınması çalışmanın önemli bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda farklı ülkelerde borsaya kote olan futbol kulüpleri de araştırmaya dâhil edilerek ülkelere göre futbol kulüplerinin finansal performanslarındaki benzerlik ya da farklılıklar ortaya konulabilir.

ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ BEYANI

Çalışmada kullanılan yöntem etik kurul iznini gerektirmemektedir.

DESTEK BEYANI

Bu çalışma herhangi bir kişi veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Alpay, M. G. ve Sakınç, İ. (2017). Türk bankacılık sektörünün yeniden yapılandırma öncesi ve sonrası gri ilişkisel analiz ile finansal performans analizi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 49-61.
- Aslan, T. (2018). Futbol kulüplerinin finansal performansının oran yöntemiyle analizi: Bist'de işlem gören futbol kulüpleri üzerine bir uygulama. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(3), 349-362.
- Ayaydın, H., Durmuş, S. ve Pala, F. (2017). Gri ilişkisel analiz yöntemiyle Türk lojistik firmalarında performans ölçümü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(21), 76-94.
- Ayçin, E. ve Güçlü, P. (2020). Bist ticaret endeksinde yer alan işletmelerin finansal performanslarının Entropi ve MAIRCA yöntemleri ile değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 85, 287-312.
- Chang, T. C. and Lin, S. J. (1999). Grey relation analysis of carbon dioxide emissions from industrial production and energy uses in Taiwan. *Journal of Environmental Management*, 56(4), 247-257.
- Çatı, K., Eş, A. ve Özevin, O. (2017). Futbol takımlarının finansal ve sportif etkinliklerinin Entropi ve Topsis yöntemiyle analiz edilmesi: Avrupa'nın 5 büyük ligi ve süper lig üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 13(1), 199-222.
- Çırak, M. F. (2020). Dijital çağda dönüşen futbol ve futbol aktörleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftci, H. N. ve Yıldırım, B. F. (2020). Bist enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performanslarının incelenmesi: Gri sayılara dayalı zaman kesiti örneği. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 22(3), 384-404.
- Demir, M. ve Talimciler, A. (2015). *Şiddet, şike ve medya kiskacında futbol ve taraftarlık*. Konya: Literatürk Academia.
- Deng, J. L. (1982). Control problems of grey systems. *Systems & Control Letters*, 1(5), 288-294.
- Ecemiş, O., Akçan, F. and Abakay, U. (2021). Analysis of the performance of football teams via the entropy-gray relational analysis method: Turkish super league model. *Sportmetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(3), 51-59.
- Elmas, B. ve Özkan, T. (2021). Ulaştırma ve depolama sektörü işletmelerinin finansal performanslarının Swara-Ocra modeli ile değerlendirilmesi. *İşletme Akademisi Dergisi*, 2(3), 240-253.
- Göllü, E. (2012). Impact of the financial performances of incorporations of football clubs in the domestic league on their sportive performances: A study covering four major football clubs in Turkey. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 3(1), 20-29.

- Güngör, A. (2014). Futbol endüstrisinde sportif başarı ile finansal performans arasındaki ilişkinin analizi ve Türkiye uygulaması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 16-36.
- Güngör, N. ve Sarı, E. S. (2021). Bist 100'de yer alan futbol kulüplerinin sportif başarıları ve finansal performansları arasındaki ilişkinin analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19 (Özel Sayı), 165-186.
- Hoş, S. (2021). Gri tahmin modeli ile maliyet tahmini: Bist turizm endeksi üzerine bir uygulama. *İktisadi ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar III* içinde (ss. 34-57). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Işık, Ö. (2019). Entropi ve Topsis yöntemleriyle finansal performans ile pay senedi getirileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kent Akademisi*, 12(1), 200-213.
- Kılıçarslan, A. ve Sucu, M. Ç. (2022). Marka değerinin Hirose yöntemiyle tespiti ve finansal performans analizi: Borsa İstanbul'da işlem gören aracı kurumlar üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1937-1952.
- Li, X., Wang, K., Liu, L., Xin, J., Yang, H. and Gao, C. (2011). Application of the Entropy Weight and Topsis method in safety evaluation of coal mines. *Procedia Engineering*, 26, 2085-2091.
- Lin, S. J., Lu, I. J. and Lewis, C. (2007). Grey relation performance correlations among economics, energy use, and carbon dioxide emission in Taiwan. *Energy Policy*, 35(3), 1948-1955.
- Lin, Y., Chen, M. Y. and Liu, S. (2004). Theory of grey systemler: Capturing uncertainties of grey information, *Kybernetes*, 33(2), 196-218.
- Liu, D. J. and Li, L. (2015). Application study of comprehensive forecasting model based on Entropy Weighting method on trend of PM2. 5 concentration in Guangzhou, China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(6), 7085-7099.
- Liu, L., Zhou, J., An, X., Zhang, Y. and Yang, L. (2010). Using fuzzy theory and information Entropy for water quality assessment in Three Gorges Region, China. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 2517-2521.
- Liu, S. and Lin, Y. (2006). *Grey information: Theory and practical applications*. London: Springer.
- Orçun, Ç. ve Eren, B. S. (2017). Topsis yöntemi ile finansal performans değerlendirmesi: XUTEK üzerinde bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 75, 139-154.
- Perçin, S. ve Sönmez, Ö. (2018). Bütünleşik Entropi Ağırlık ve Topsis yöntemleri kullanılarak Türk sigorta şirketlerinin performansının ölçülmesi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 18 EYİ Özel Sayısı, 565-582.
- Saatçioğlu, C. ve Çakmak, U. D. (2019). Avrupa ve Türkiye'de futbol ekonomisi: Karşılaştırmalı bir inceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 8(4), 331-350.
- Sallehuddin, R., Shamsuddin, S. M. H. and Hashim, S. Z. M. (2008, November). Application of grey relational analysis for multivariate time series [Tam Metin Bildiri]. *2008 Eighth International Conference On Intelligent Systems Design And Applications* in (pp. 432-437). IEEE.
- Saygılı, E. E. ve Şahin, Y. (2018). Finansal performans ile hisse senedi yatırımcı kararları arasındaki ilişki: Bist çimento sektöründe topsis uygulaması. *Izmir Democracy University Social Sciences Journal*, 1(1), 16-45.
- Soygüden, A. (2016). Profesyonel futbol kulüplerinin gelir kaynaklarının incelenmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(4), 21-35.
- Sultanoğlu, B. (2008). Hisseleri halka arz edilen Türk futbol kulüplerinin mali tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları çerçevesinde incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, A. ve Sarı, E. B. (2019). Entropi Tabanlı Topsis ve VIKOR yöntemleriyle Bist-imalat işletmelerinin finansal ve borsa performanslarının karşılaştırılması. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 12(2), 255-270.
- Talimeiler, A. (2008). Futbol değil iş: Endüstriyel futbol. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26(2), 89-114.
- Temizel, F. ve Bayçelebi, B. E. (2016). Finansal oranların Topsis sıralaması ile yıllık getiriler arasındaki ilişki: Tekstil imalatı sektörü üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 159-170.
- Ulun, C. ve Yetim, A. A. (2016). Türkiye'deki futbol kulüplerinin sportif başarı düzeyi ve mali yapı açısından rasyo (oran) analizi ile incelenmesi: Galatasaray ve Fenerbahçe örneği. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 70-81.

- Uluyol, O. (2014). Süper lig futbol kulüplerinin finansal performans analizi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 9(34), 5716-5731.
- Wu, H. H. (2002). A Comparative study of using grey relational analysis in multiple attribute decision-making problems. *Quality Engineering*, 15(2), 209-217.
- Wu, J., Sun, J., Liang, L. and Zha, Y. (2011). Determination of weights for ultimate cross efficiency using shannon Entropy. *Expert Systems With Applications*, 38(5), 5162-5165.
- Zeren, F. ve Gümüş, F. B. (2013). Türk ve yabancı futbol takımlarının borsa performansları üzerine bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 34-54.
- Zhai, L. Y., Khoo, L. P. and Zhong, Z. W. (2009). Design Concept evaluation in product development using rough sets and grey relation analysis. *Expert Systems With Applications*, 36(3), 7072-7079.
- Zou, Z. H., Yi, Y. and Sun, J. N. (2006). Entropy method for determination of weight of evaluating indicators in fuzzy synthetic evaluation for water quality assessment. *Journal Of Environmental Sciences*, 18(5), 1020-1023.

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article



PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN AİLE ŞİRKETLERİNDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

¹Sadettin Bülent YILMAZ
²Duygu TÜRKER

Özet

Aile şirketleri gerek yerel gerekse ulusal düzeyde ekonomiye sağladıkları katkılar ile büyük önem taşımaktadır. Fakat gelecekte küresel düzeyde rekabet edebilecek firmalara dönüşme hayali ile kurulan pek çok aile şirketinin bu potansiyeli tam olarak değerlendiremediği ve kurumsallaşamadan ömrünü tamamladığı görülmektedir. Kurumsallaşmanın en önemli ayaklarından biri olan profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde çalışmaya başlaması, çoğu zaman bu tip işletmelerin yapısından kaynaklanan sorunlar nedeniyle yüzeysel bir aşama olarak kalmaktadır. Bu çalışmanın amacı, literatürde aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunları belirleyerek, iş yaşamında bu sorunlarla karşılaşma durumunu nitel bir yöntem izleyerek analiz etmektir. Bu amaçla, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (İAOSB) faaliyet gösteren aile şirketlerinde üst düzey yönetici olarak çalışan 25 kişi üzerinde, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile bir veri seti toplanmıştır. Sistematik literatür taraması kısmında Türkiye'ye özgü olarak belirlenen üç ana tema arasında genel yönetim sorunları en önemli sorun alanı olarak bulunurken, bunu insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar takip etmiştir. Türkçe literatürde her ne kadar nepotizm ve aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkiler önemli bir sorun alanı olarak vurgulansa da bu çalışmada, bunların yöneticiler için görece az önemde bir sorun olduğu bulunmuştur. Sonuç kısmında çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Profesyonel Yöneticiler, Yönetimsel Problemler.

The Problems of Professional Managers in Family Businesses

Abstract

Family businesses are very important since they contribute to both local and national economy. However, most family businesses, which are established with the wish of becoming a global competitive firm in the future, cannot reach their full potential and fail before completing their institutionalization process. As one of the major dimensions of institutionalization, hiring professional managers usually becomes a shallow step due to the structural problems of such type of companies. The purpose of this study is to explore the problems of professional managers, who work for the family businesses and analyse the frequency of facing these problems with following a qualitative methodology. In doing so, a data set was collected on a sample of 25 professional managers, who are working for the family businesses in Izmir Atatürk Industrial Zone (IAOSB) with using semi-structured interview technique. Among the three problem areas that are identified based on the systematic literature review in Turkey, overall managerial problems are found the most important problem area and the problems on human resources management follow them. Although nepotism and the relationship between family members and professional managers are emphasized as a major problem area in Turkish literature, they are found relatively less important for the managers in the current study. Some suggestions were provided in the conclusion.

Keywords: Family Owned Businesses, Managerial Problems, Professional Managers.

¹ Teknik Danışman, sbyilmaz@gmail.com

² Prof. Dr., Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, duygu.turker@yasar.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8382-4635

GİRİŞ

Aile şirketleri, ulusal ve yerel düzeyde sağladığı önemli katkılar dolayısıyla akademik camianın da uzun süredir ilgilendiği alanlar içerisinde yer almaktadır. Kuşaklararası veraset sorunları (Carr vd., 2016) ve yeni kuşakların yönetim yaklaşımlarındaki farklılıklar (Lefebvre ve Lefebvre, 2016) veya aileden olmayan yöneticilerle yaşanan çatışmalar (Miller vd., 2014) gibi sorunlarına rağmen aile şirketlerinin, 21. yüzyılda da varlığını sürdürmeye devam eden bir örgütsel form olacağı öngörülmektedir. Bu sebeple, bu tip işletmelerle ilgili araştırmaların, tüm ülkelerde büyük önem taşıdığı söylenebilir (Salvato ve Aldrich, 2012). Literatürün gelişimi üzerinde yapılan genel değerlendirmeler, aile şirketleri konusunda bilgi birikimimizin önemli ölçüde arttığını göstermekle birlikte, hala yapılması gereken çok şey olduğu konusunda hemfikirlerdir (Craig ve Salvato, 2012; Litz, Pearson ve Litchfield, 2012). Daha fazla araştırılması gereken bu konulardan biri, aile şirketlerinin profesyonel yöneticilerle çalışması ile başlayan ve tüm yönleri ile birlikte, örgütün başarısını da etkileyen süreçtir.

Profesyonel yöneticiler, aile şirketlerinde, genellikle bu şirketlerin yapısından kaynaklanan çok çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve bunların çözümsüzlüğü halinde, örgüt bir bütün olarak kayba uğrayabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, literatürde aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunları belirleyerek, iş yaşamında bu sorunlarla karşılaşma durumunu nitel bir yöntem izleyerek analiz etmektir. Bu kapsamda literatürde ön plana çıkan sorunlar tespit edilerek, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (İAOSB) faaliyet gösteren aile şirketlerinde üst düzey yönetici olarak çalışan 25 kişi üzerinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Yapılan bu analiz ile katılımcıların örneklendirerek bahsettikleri çeşitli sorun alanları tespit edilmiştir.

Çalışma, aile şirketlerinin yabancı literatürde nasıl ve hangi yönleri ile çalışıldığına ilişkin bir değerlendirme sunması, spesifik olarak Türk aile şirketlerinde yönetim sorunlarına ilişkin kapsamlı bir literatür taramasına yer vermesi ve bu literatürde ön plana çıkan konuların, yapılan nitel çalışma kapsamında ne ölçüde ortaya çıktığını bulgulararak güncel sonuçlar sunması açısından literatüre katkı koymaktadır. Çalışma sonucunda, Türkçe literatürde araştırmacılar tarafından önemli bir sorun olarak ifade edilen nepotizm gibi kimi sorunların, katılımcılar tarafından önemli görülmediği ve yetki ve sorumluluk devri, iş-ücret ve sosyal hak dengesi, kariyer gelişiminde veya performans değerlendirmede yaşanan sorunların daha öncelikli sorun alanları olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda çalışma, gerek araştırmacılara, gerekse uygulamacılara, hangi sorun alanlarının öncelikli olarak ele alınması gerektiği konusunda öneriler sunarak, katkı sağlamaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde “aile şirketi” kavramı üzerinde durulmuş ve mülkiyet ve yönetim olgusunun teorik olarak nasıl ele alınabileceği tartışılmıştır. İkinci bölümde aile şirketlerinin yabancı literatürde nasıl ve hangi yönleri ile çalışıldığı ve aile şirketlerinde profesyonel yöneticilere ilişkin çalışmaların ne ölçüde önemli olduğu ortaya konmuştur. Sonraki bölümlerde, profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde karşılaştıkları problemler, öncelikle genel olarak, ardından “yönetim” ve yönetimin fonksiyonları kapsamında ele alınmış ve Türkçe literatürde ön plana çıkan

öncelikli sorun alanları tespit edilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise, literatürde ön plana çıkan bu konu başlıklarından hareketle, aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin karşılaştığı sorunlar üzerine yapılan nitel araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmiştir.

1. AİLE ŞİRKETLERİ: KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, aile şirketleri konusunda, üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmadığı görülmektedir. Konuyu mülkiyet açısından ele alan bir tanıma göre, aile işletmeleri, “ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği şirket”lerdir (Yelkikalan ve Aydın, 2003-2004: 137).

Aile şirketlerinin tanımı konusunda yaptıkları incelemede Chua, Chrisman ve Sharma (1999), genellikle mülkiyet ve yönetim konusunda literatürde üç yaklaşımın olduğu belirtmektedir. Buna göre, aile şirketleri (a) hem mülkiyet hem de yönetimin ailede olduğu, (b) mülkiyetin ailede, yönetimin ailede olmadığı ve (c) yönetimin ailede, mülkiyetin ailede olmadığı olmak üzere farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Birinci tipin, aile şirketi olarak tanımlanması kabulüne karşın, ikinci ve üçüncü türlerin aile şirketi olarak kabul edilemeyeceği konusunda literatürde farklı görüşler olduğu görülmektedir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999). Bu çalışmada, aile şirketleri geniş bir yaklaşımla ele alınmış ve her üç tanımında aile şirketleri kapsamında değerlendirilebileceği öngörülmüştür.

Diğer taraftan aile şirketlerini ailenin işe katılım derecesi açısından inceleyenlerden Longenecker ve Moore (1991) göre, aile işletmesi “iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst üste geçmiş halidir” (Yıldız, 2008: 14). Belli bir süre boyunca şirketin bir aile tarafından yönetilmesi ve kuşaklararası geçiş ile süreklilik arz ettiğinde, aile ile şirketin gerçekten iç içe geçtiği görülmektedir. Bu durum, uzun vadede şirketin yönetimi ile mülkiyeti arasında karmaşaya yol açabilmektedir. Weber’in bürokratik yönetim yaklaşımından temelini alan, yönetim ve mülkiyet ayrılığı olgusu (Daft, 2003), modern işletmeciliğin çıkışında önemli rol oynamıştır (Akın, 2004: 131). Genellikle yönetim konusunda eğitim almış bir profesyonel yöneticinin işe alınması ile aile şirketinin daha profesyonel bir şekilde yönetilmesi mümkün olabilmektedir (Dyer, 1989). Hatta kimi yazarlar aile şirketlerine, aile şirketi değilmiş gibi davranıldığında daha etkin olabildiğini ve uzun vadede yaşamlarını sürdürebildiğini düşünmektedir (Stewart ve Hitt, 2012). Kısaca ‘profesyonelleşme’ denilen bu olgu (Stewart ve Hitt, 2012) kapsamında yazarlar, aile şirketlerinin yönetim ve yönetişim mekanizmalarını profesyonelleştirmelerinin, “geleneksel zayıflıklarının pek çoğunu aşmakta ve güçlü yanların avantajını kullanarak, başarıya ulaşmakta” onlar için katkı sağlayıcı olacağını öne sürmektedir (Martínez, Stöhr ve Quiroga, 2007: 93).

Literatürde işletme üst yönetimi hakkındaki güncel tartışmaların, genellikle vekâlet ve temsil teorilerinden hareketle gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997: 20). Bunlardan ilki, vekâlet verenin vekile işi yapması için yetki vermesi ile oluşan ilişkiyi incelerken, temelde iki taraf arasında çatışan amaçlar ve istekler ile vekalet verenin, vekilin gerçekte ne

yaptığını tespit etmesindeki zorluktan kaynaklanan vekalet sorunu ile iki tarafın risk alma konusunda farklı eğilimler göstermesi sonucu oluşan riski paylaşma ve karar verme sorununu incelemekte ve bu vekalet ilişkisini yöneten en etkin anlaşmanın belirlenmesi noktasına odaklanmaktadır (Eisenhardt, 1989). Vekâlet teorisi taraflar arasındaki çıkar farklılığını belirtmekle birlikte, bu çıkarların nasıl uyuşabileceği konusunda bir başka teori olan temsil teorisinin yaklaşımı önem kazanmaktadır. Temsil teorisi, bu ilişkinin anlaşılması için tarafların ve durumun özelliklerinin iyice anlaşılmasının gerekli olduğunu savunmakta ve kişisel amaçlar yerine, örgütsel amaçlar gibi üst hedeflerin dikkate alınması noktasında vekâlet veren ile temsilci arasında bir çıkar ayrılığı olmayabileceğinin altını çizmektedir (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997: 24-25). Aile şirketleri söz konusu olduğunda, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkilerin karmaşık yapısı bu iki teorik odaktan hareketle analiz edilebilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel performansın artırılması gibi ortak üst amaçlara ulaşılmasının hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticilerin lehine olacağı, bu sebeple, bir çıkar ayrılığından ziyade bir çıkar ortaklığının tarafların kişisel çıkarlarını da artırmak için en uygun yol olacağı öngörülmektedir. Bu bakış açısıyla, örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılması gereken tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin titizlikle yapılması önem kazanmaktadır. Fakat aile şirketlerinin yapısından kaynaklanan kimi sorunların, bu noktada profesyonel yöneticiler için engelleyici olabileceği düşünülmektedir.

2. AİLE ŞİRKETLERİ LİTERATÜRDE HANGİ TEMALAR KAPSAMINDA ÇALIŞILYOR?

Yabancı literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında genel bir bilgi toplamak üzere, Web of Science veri tabanında “2010-2018 yılları” arasında başlığında “aile şirketi/family business” ifadesi yer alan “makaleler” taranmış ve elde edilen 247 makale, yayımlandıkları “kaynak” açısından analiz edilmiştir (Tablo 1). Buna göre, ilgili makalelerin en çok yer aldığı ilk üç dergide yapılan yayınlar (67 adet), Web of Science’da taranan yayınlardan aldıkları atıflar açısından sıralandığında 10 ve üzeri atıf almış 34 çalışma tespit edilmiş ve bu makaleler temaları açısından incelenmiştir (Tablo 2).

Tablo 1. Web of Science Dergi Taraması Sonuçları

Dergi Adı	Yayın Sayısı	Yüzde
Family Business Review	32	12,96%
Journal of Family Business Strategy	25	10,12%
Entrepreneurship Theory and Practice	10	4,05%
Asia Pacific Journal of Management	7	2,83%
Academy of Management Learning Education	5	2,02%
Business History	5	2,02%
European Journal of International Management	5	2,02%
Journal of Family Business Management	5	2,02%
Journal of Small Business Management	5	2,02%
European Journal of Work and Organizational Psychology	4	1,62%
Diğer	144	58,00%
Toplam	247	100,00%

Tablo 2’de görüldüğü üzere incelenen bu makaleler, aile şirketlerinde yönetim (15 adet), süreç ve fonksiyonlar (7 adet) ve aile şirketleri üzerinde yapılan genel araştırma ve yöntemsel çalışmalar (10) olmak üzere üç ana tema altında toplanabilmektedir.

Tablo 2. Üç Alan Dergisinde En Çok Atıf Alan Makalelerin Temaları

Ana Tema	Alt Tema/lar	Makale sayısı*	Örnek makaleler
1.Yönetim	1.1. Aile üyeleri	9	Kuşaklararası verasetin finansal yapı ve performans etkisi (Molly, Laveren ve Deloof, 2010), aile şirketi yaşam döngüsünde sosyo-duygusal servet aktarımı (Breton-Miller ve Miller, 2013), kuşaklararası veraset fikri ile sürdürülebilirlik yaklaşımının ilişkilendirilmesi (Delmas ve Gergaud, 2014) vb.
	1.2. Profesyonel yöneticiler, kurumsallaşma süreci, yönetim kurulları, şirket yönetimi	6	Aile şirketlerinin profesyonelleşme tipleri (Stewart ve Hitt, 2012), temsil teorisinin sunduğu perspektifin aile ve aile dışı çalışanlar açısından değerlendirilmesi (Davis, Allen ve Hayes, 2010), aile şirketlerinin kuruluş aşamasında aile ve aile dışı üyelerin karar verme yaklaşımlarının karşılaştırılması (Morris vd., 2010), gönüllü profesyonel bir derneğin mimetik ve normatif kurumsal baskıları aracılığı ile yeni yönetim uygulamalarının aile şirketlerinde uygulamaya geçmesi (Parada, Nordqvist ve Gimeno, 2010), şirket yönetimi ve performans ilişkisi (San Martin-Reyna ve Duran-Encalada, 2012) vb.
2.Süreç ve Fonksiyonlar	Pazarlama, inovasyon, girişimcilik, bilgi-paylaşımı, muhasebe, denetim, insan kaynakları	7	Aile şirketlerinin pazar odaklılığı (Zachary vd., 2011), aile şirketlerinin inovasyon sürecinde çalışanların katılımının rolü (Bammens, Notelaers ve Van Gils, 2015), aile şirketlerinde muhasebe-finans yönetiminde, yönetim, sosyo-duygusal servet ve vesayet gibi aile şirketlerine özgün karakteristiklerin dikkate alınması (Songini, Gnan ve Malmi, 2013) vb.
3.Yöntem ve Araştırma		10	1998-2009 yılları arasında yayınlanan çalışmalarda ön plana çıkan değişkenler (Yu vd., 2012), aile şirketleri üzerinde çalışan 80 akademisyenden elde edilen veri seti ile konunun araştırma potansiyellerinin değerlendirilmesi (Litz, Pearson ve Litchfield, 2012), kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinin (partial least squares structural equation modelling) aile şirketleri araştırmalarında kullanımı (Sarstedt vd., 2014), vaka çalışması yönteminin aile işletmelerinde kullanımı (De Massis ve Kotlar, 2014) vb.

* İki makale, biri editöre mektup niteliğinde bir değerlendirme makalesi, diğeri ise bir özel sayının giriş makalesi olduğu için elelenmiştir.

Her ne kadar literatürde, aile şirketlerinde çeşitli süreç ve fonksiyonların nasıl idare edildiği ve bu kapsamda elde edilen sonuçların neler olduğu (Bammens, Notelaers ve Van Gils, 2015; Songini, Gnan ve Malmi, 2013; Zachary vd., 2011; vb.) ile aile şirketlerine ilişkin genel geçer araştırma sonuçlarının verilmesi ve bu tip şirketlerin bir araştırma birimi olarak ele alınması yaygın olsa da (De Massis ve Kotlar, 2014; Litz, Pearson ve Litchfield, 2012; Sarstedt vd., 2014; Yu vd., 2012; vb.), literatürün bu şirketlere olan asıl ilgisinin yönetim teması kapsamında olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim teması kapsamındaki bu çalışmalar, gerek aile üyeleri (9 adet), gerekse aile dışı profesyonel yönetici, danışman ve dış kurumsal baskılar (6 adet) açısından ele alınmaktadır. Bu ikinci ve son başlık aile şirketlerinin yönetiminde, üçüncü kişi ve kurumlarla ilişkilerin önemini vurgulaması açısından, literatürün gelişen bir alanını temsil etmektedir. Bu analiz kapsamında incelenen 34 çalışmaya yapılan toplam 1164 atıf içerisinde, en çok paya sahip olan iki makalenin de yönetim başlığı altındaki bu ikinci

alt temada yer aldığı görülmektedir; 110 atıf alan Stewart ve Hitt (2012) çalışmalarında aile şirketlerindeki profesyonelleşme tiplerini ele alırken, 76 atıf alan Davis, Allen ve Hayes (2010) temsil teorisin sunduğu perspektifin aile ve aile dışı çalışanlar açısından değerlendirilmesi konusunda çeşitli bulgular paylaşmaktadır. Bu durumda, aile şirketlerinin profesyonelleşmesi ve profesyonel yöneticilerle çalışmasının, yabancı literatürde önemli bir çalışma alanı olarak ele alındığını söylemek mümkündür.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Sermaye yapısının genellikle özkaynak tabanlı olması nedeniyle daha güçlü bir finansal yapıda olması (Yıldız, 2008: 22), aile bireyleri arasında koordinasyon ve işbirliğinin yüksek olma olasılığı nedeniyle hızlı karar alabilmesi (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266), aile ünvanının iş çevresinde sağlayabileceği üstünlüklere sahip olması (Yıldız, 2008: 23), bürokrasi baskısının az olması nedeniyle daha dinamik bir yapıda olması (Akdoğan, 2000: 35) gibi nedenlerle, aile şirketleri, diğer şirketlere göre bazı üstünlüklere sahiptir. Tüm bu üstünlüklere rağmen, zayıf yönlerinin varlığı ve sayıca çokluğu aile şirketlerinin büyümelerinin önünde aşılması güç birtakım engeller teşkil etmektedir.

Literatürde genellikle ön plana çıkan bu zayıflıkları, özellikle üst düzey yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar kapsamında ele aldığımızda, birkaç önemli sorun grubu karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki, nepotizm olarak adlandırılabilir ve aile şirketlerinde, özellikle üst yönetim kademelerine geçişte önceliğin aile bireylerine hak olarak tanındığı sorunlardır (Vinton, 1998). Gelecek kuşaklar elbette bir aile şirketinin ileride varlığını sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Björnberg ve Nicholson, 2012). Fakat çoğu zaman aile üyeleri birer şirket çalışanı oldukları için bunlara yönelik gerçekleştirilen, yükseltme, kariyer olanakları, eğitim olanakları vb. gibi insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli adaletsizlikler yapılabilmektedir (Lansberg, 1983). Çoğu zaman liyakat dikkate alınmadan yapılan bu faaliyetler, profesyonel yöneticiler için önemli bir sorun alanı haline dönüşebilmektedir. Örneğin, Salvato, Minichilli ve Piccarreta'nın (2012) 100 İtalyan şirketi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, vekâlet teorisinden hareketle, aile üyesi ve içeriden olan kişilerin gerek üst düzey yönetici olma gerekse kariyerlerinde daha hızlı yükselme açısından dışardan gelen üyelere göre daha avantajlı oldukları belirtilmektedir.

Diğer taraftan, aile şirketlerinde yönetimin ve dolayısıyla gücün bir kuşaktan diğerine aktarımı da şirket içinde büyük bir sorun yaratabilmektedir (Barnes ve Hershon, 1994). Aile içerisinde yaşanabilecek rekabet, işletmede gruplaşmalara yol açabilmekte, bu durum aile şirketindeki uyumu ortadan kaldırmaktadır. Aile bireyleri arasında doğabilecek en büyük anlaşmazlık, yönetimin varisinin kim olacağını belirlerken ortaya çıkmakta, bu konudaki tartışmalar pek çok aile şirketinin sona ermesine neden olmaktadır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266). Aile şirketlerinin genellikle merkezîyetçi bir yönetim tarzına sahip olması (Ateş, 2005: 14), yetki devrine olumlu bakılmamasına, eski kuşak aile üyeleri arasında bir güç kaybına yol açacağı endişesine yol açmaktadır. Bu durum, güç kaybına uğrayacağı endişesi taşıyan eski kuşak üyelerin, yeni kuşağın ve hatta çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarını engellemesine yol açmaktadır. Bu da işletmenin pek çok fırsatı kaçırmasına, gelişiminin

yavaşlamasına neden olabilmektedir (Yıldız, 2008: 24). Aile şirketinin gelişmesini ve büyümesini engelleyen ve aile dışı yönetici ve çalışanlar için önemli bir problem olan bir başka konu ise bu tip şirketlerdeki insan kaynakları uygulamalarının profesyonelleşme düzeyidir. Yakupoğulları (2001: 24)'e göre, iş tanımları ile yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmesi halinde, özellikle aile üyeleri dışındaki işgörenler hiyerarşik bağlantıları tam olarak bilebilir ve herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması meydana gelmesi önlenir. Konu ile ilgili gerçekleştirilen güncel bir ampirik çalışma ise işe alım, ücretlendirme, performans değerlendirme sistemi gibi insan kaynaklarının farklı bileşenlerinde gerçekleştirilecek profesyonelleşmenin, bu yöneticilerin fırsatçı davranma ve/ya kaytarma eğilimlerini ortadan kaldırmak yolu ile aile şirketlerinin performansını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Madison vd., 2018).

Yukarıda belirtilen ve aile şirketlerinin yapısından kaynaklanan bu problemlerin aslında en temel olarak yönetim ve yönetimin fonksiyonları, kapsamında ele alınması mümkündür. “Örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak amacıyla, örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolü” (Daft, 2003: 5) olarak tanımlanabilecek yönetim kavramı, yaygın olarak “başkaları vasıtasıyla işgörmek” (Koçel, 1998: 11) anlamında kullanılmaktadır. Bir işletme söz konusu olduğunda, temelinde kar elde etmenin ve hayatta kalmanın yer aldığı bu amaçlara ulaşmak için örgütün sahip olduğu sosyal ve fiziksel tüm kaynakların yönetilmesi, yöneticinin üzerinde büyük bir sorumluluk yaratmaktadır. Bu sorumluluk alanlarının en geniş anlamıyla, yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol faaliyetleri açısından ele alınması mümkündür. Örneğin, bir örgütün iç ve dış çevresi ile uyumlu bir stratejik yönelime doğru ilerlemesi noktasında, stratejik planlama ve yönetiminin başarıyla uygulanması gerekmektedir; doğru elemanların işe alınması, insan kaynağının doğru şekilde yönetilmesine, faaliyetlerin gerekli zamanlama ve standartlarda kontrolüne dek tüm süreçlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, örgüt yapısının ve bu yapının ne kadar doğru şekilde oluşturulduğu, yetkilerin ve sorumlulukların ne kadar iyi tanımlanıp, ilgili birimler arasında paylaştırıldığı yine yönetsel bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu ve buna benzer yönetsel faaliyetlerin yürütülmesi, kurumsallaşmasını tamamlamış büyük işletmeler için bile bir sorun iken, yukarıda belirtilen aile şirketlerinde sorunlar daha büyük ve içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir. Örneğin, bir profesyonel yönetici nepotizm sorunu nedeniyle istediği iş için istediği bir elemanı alamadığı veya insan kaynakları faaliyetlerini belirlenen ölçütler dâhilinde yürütemediğinde yönetsel faaliyetlerde aksamlar olmaktadır. Diğer taraftan, kimi zaman aile şirketlerinde bazı yönetsel faaliyetler o kadar çok çaba harcamayı gerektirmez ki, bu durum diğer önemli konuların göz ardı edilmesine yol açabilmektedir. Örneğin, Amerika’da düşük nüfus yoğunluğu olan bölgelerde faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, bu tip işletmelerin en çok planlama ve kontrol fonksiyonlarına odaklandıklarını ve pazarlama stratejisi geliştirmek konusunda yetersiz kaldıklarını ortaya koymaktadır (Miller, McLeod, ve Young-Oh, 2001). Bu durumda, belirtilen ve genel olarak yönetimin fonksiyonları kapsamında ele alınabilecek olan bu sorunlar için sorulması gereken asıl soru, bu tip sorunların aile şirketlerine özel bir durum yaratıp

yaratmadığıdır. Bu sebeple, bu çalışmada, profesyonel yöneticilerin, literatürde sıklıkla ele alınan ve aile şirketleri ile özdeşleştirilmiş konuların yanı sıra, yönetimin bu fonksiyonlarından kaynaklanan sorunlarla karşılaşp karşılaşmadığı da ele alınmalıdır.

4. TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARININ ANALİZİ: SİSTEMATİK LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu aşamasında, çalışmanın ana bağlamı olarak seçilen Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinde yönetim olgusuna ilişkin elde edilen araştırma sonuçlarına dair bir durum tespiti yapılmıştır. Bu kapsamda, TÜBİTAK Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanı’nın 2002’den günümüze dek yayınları içeren seçkisi arasında, aile şirketlerinde yönetim olgusuna ilişkin “makale” türünde yayınlanmış ampirik çalışmalar, çalışmanın yılı, amacı, yöntemi, örnekleme ve yönetim olgusu açısından ortaya koyduğu temel bulguları açısından incelenmiştir. Tablo 3’de farklı anahtar sözcüklerin çalışmaların “öz” kısmında (özet) geçip geçmediği dikkate alınarak yapılan taramalar sonucu elde edilen ve yönetim olgusu kapsamında değerlendirilebilecek çalışmaların sayıları görülmektedir. Bu noktada taranan 36 çalışmanın yönetim olgusu ile ilgili olup olmamasına, çalışmanın öz/özet kısımlarında yer verilen amaçları dikkate alınarak karar verilmiştir. Örneğin ilgili taramada elde edilen ve özet kısmında “aile şirketi” anahtar sözcükleri yer alan bir çalışma, 19. Yüzyılda Fethiye’de faaliyet gösteren krom madenleri ve işletme imtiyazları hakkında olduğu için tarama dışı bırakılmıştır. Diğer taraftan, çalışmanın ampirik yönü, çalışmada örneklem, veri analizi yöntemi, elde edilen bulguların bilimsel yöntemler kapsamında sunulması gibi yönetime ilişkin verilen bilgilerin varlığına göre değerlendirilmiştir. Bu şekilde elenen tek çalışma, İzmir’de faaliyet gösteren üç büyük aile işletmesinin aile anayasasının incelendiği belirtilmekle birlikte, yöntem hakkında hiçbir bilgiye yer verilmediği için elenmiştir. Süreç sonunda, ilgili kriterlere uyan 17 makale elde edilmiştir.

Tablo 3. Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanında Taranan Makale Sayıları

Anahtar Sözcükler	Toplam Çalışma Sayısı	İlgili Çalışma Sayısı	Ampirik Çalışma Sayısı
Aile işletmesi/işletmeleri	26	22	13
Aile şirketi/şirketleri	9	4	4
Aile firması/firmaları	1	0	0
Toplam	36	26	17

İncelenen makalelere ilişkin sonuçlar Tablo 4’te yer almaktadır; 17 çalışmanın 8 tanesi 2010 yılı öncesine ait olup, 11’i nicel, 5’i nitel, bir çalışma ise hem nicel hem nitel yönetime dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar, Türkiye’nin farklı illerinde ve genellikle organize sanayi bölgesi kapsamında çalışan aile şirketleri üzerinde yapılmıştır.

Aile şirketlerinde yönetim olgusu kapsamında incelenen bu çalışmalar, temaları kapsamında da sınıflandırılmıştır. Şekil 1’de görüldüğü üzere, çalışmaların çok büyük bir kısmı (13 makale), aile şirketlerinde kurumsallaşma teması ile ilgili olup, dikkat edileceği üzere, uluslararası literatürde son dönem çalışmalara ilişkin elde edilen sonuçlara paralel bir şekilde (bkz. Tablo 2), Türkiye’deki literatürün de aile şirketlerinde aile üyelerinin etkisi, profesyonel yöneticilerin ve genel yönetim

sürecinin durumu gibi konulara öncelik verdiği görülmektedir. Bu kapsamda incelenen 13 makaleyi de, üç alt temaya ayırştırmak mümkündür. Buna göre, ilk temada yer alan çalışmalar aile ile aileden olmayan yöneticilerin arasındaki ilişkileri ve bakış açısı farklılıklarını ele almaktadır. Örneğin Ulukan'ın (2005) çalışmasında, her iki grubun kurumsallaşma kavramına bakış açısı değerlendirilmiş ve aile üyelerinin kurumsallaşmayı, profesyonel yöneticilerin varlığı ve yetki devri açısından, profesyonel yöneticilerin ise bağımsız örgüt yapısı ve standartlaşma ile açıkladıkları görülmüştür.

İkinci alt temada örgütlerin kurumsallaşma seviyeleri ve kurumsallaşmanın (veya kurumsallaşmamanın) ortaya çıkardığı olumlu/olumsuz sonuçlar ele alınmıştır. Kurumsallaşma düzeyi açısından, aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerine uygun olmayan yönetici seçiminin yaygın olduğu (Kaygusuzoğlu ve Şaşar, 2015), pek çoğunun profesyonel yönetim desteği almadığı (Bilici, 2007) ve aile şirketi olmayanların aile şirketlerinden, yönetimde ikinci kuşağın olduğu şirketlerin ise birinci kuşağın olduğu şirketlerden daha kurumsal olduğu belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Diğer taraftan, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın finansal performansı olumlu yönde etkilediği bulunurken (Yörük, 2006), kurumsal olmayan aile şirketlerinin düşük kapasite kullanım oranı, yatırım teşviki alma sıkıntısı, kısıtlı finansman olanağı (Bilici, 2007), pazarlama, insan kaynakları, genel yönetim ve yetki devri ilgili problemler yaşadıkları ortaya konmaktadır (Demirtaş ve Tokat, 2012; Kalkan vd., 2013; Yıldırım, 2011).

Tablo 4. Makale Ayrıntılı İnceleme Sonuçları

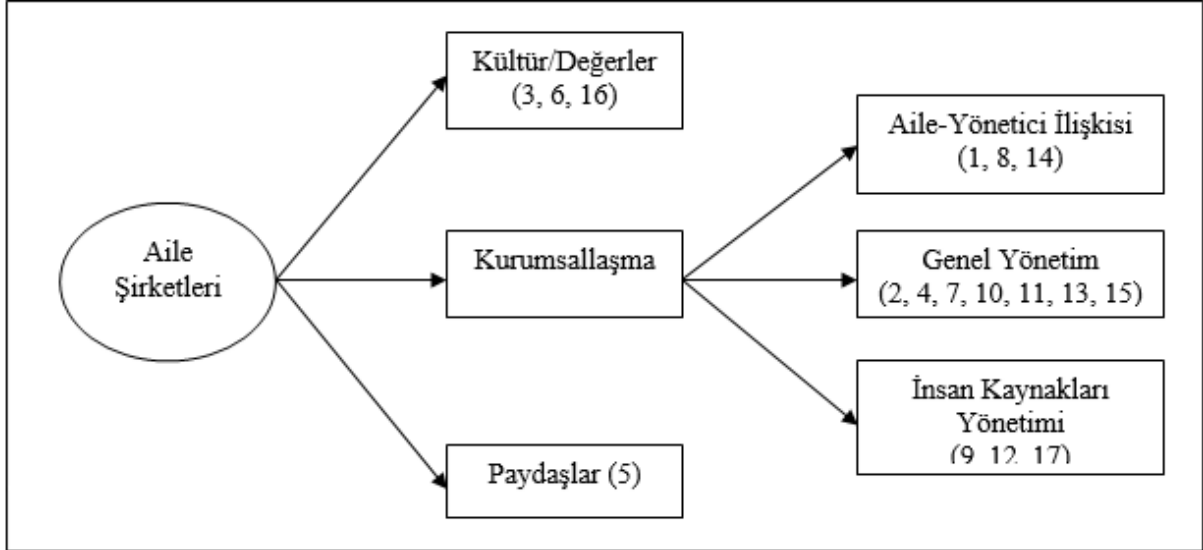
No	Eser/Yıl	Amaç	Yöntem	Örneklem	Yönetim ile İlgili Temel Bulgu/lar
1	Ulukan (2005)	Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma olgusuna bakış açısını tespit etmek	Nitel (Görüşme)	Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde 13 işletme sahibi ile 12 profesyonel yönetici	İşletme sahipleri kurumsallaşmadan en çok profesyonel yöneticilerin çalıştırılması ve yetki devrini anlarken, profesyonel yöneticiler bu olguya örgütte işlerin, standartların, sorumlulukların belirlenmesi ve kişilerden bağımsız örgütsel yapıların oluşturulması açısından yaklaşmaktadır. Kurumsallaşmanın örgütleme işlevini etkin hale getireceği, verimliliği artıracacağı, karar alma sürecini kolaylaştıracağı düşünülürken, aşırı bürokratikleşme ile işletme sahiplerinin geri planda kalması ve denetim kaybı gibi sakıncaları olabileceği belirtilmiştir. Kurumsallaşmanın önündeki engellerin profesyonel yöneticilere duyulan güven eksikliği, işletme sahiplerinin yönetimi paylaşma konusunda isteksizliği olduğu belirtilmiştir.
2	Yörük (2006)	Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve halka arzın finansal performansa etkisini analiz etmek	Nitel (Vaka çalışması)	Halka açık bir aile şirketi	Şirketin kurumsallaşması halka arz edildiği yıl bazında ele alınmış ve karşılaştırmalı rasyo analizleri sonucunda, bu kurumsallaşma sonrasında şirketin daha iyi bir finansal yapı sunduğu tespit edilmiştir.
3	Bektaş ve Köseoğlu (2007)	Aile işletmelerindeki kültür deseninin girişimcilik eğilimine etkisini analiz etmek	Nicel (Anket)	Uşak'ta 126 aile işletmesi	Örgüt kültürü ile girişimcilik eğilimi arasında pozitif yönlü korelasyon olmakla birlikte, her iki yapının da alt boyutları ilgili yapı ile negatif ilişkili bulunmuştur. Yazarlar bu durumu, "aile işletmelerinde hala aile yapısının örgüt kültüründe ve girişimcilik eğilimde etkin olduğu profesyonelleşmeden uzak olduğu" yönünde yorumlamıştır.
4	Bilici (2007)	KOBİ'lerin mevcut durumlarının ve	Nicel (Anket)	Erzurum Alt Bölgesinde aile işletmesi özelliği	İşletmelerin %63,6'sı profesyonel danışmanlık hizmeti almamaktadır. İşletmelerde kapasite kullanım oranı düşük, yatırım

5	Özdoğan (2007)	sorunlarının analizi Üniversite öğrencilerinin kariyer planı açısından ve tüketici olarak aile işletmelerine yönelik tutumlarını ve niyetlerini bulmak	Nicel (Anket)	gösteren 187 KOBİ Ankara'da Üniversiteleri n İşletme Bölümlerinde 296 öğrenci	teşviklerinden yeterince faydalanılmamakta ve yatırımlarını öz kaynakları ile finanse etmektedir. Aile işletmesi hakkında genel ve tüketici olarak olumlu tutum arttıkça, bu tip işletmelerde çalışma niyeti artmaktadır. Öğrencilerin mezuniyet sonrası çalışmayı düşündükleri alana göre, aile işletmelerine yönelik tutumları farklılık göstermektedir.
6	Sayılı ve Ağca (2009)	Aile işletmelerinin sahip olduğu kültürel özelliklerin, iç girişimciliği etkileyip etkilemediğini ortaya koymak	Nicel (Anket)	Afyon, Denizli ve Uşak illerinde imalat sektöründe 351 aile işletmesi	Kolektiflik, dışsal odaklılık, âdem-i merkezîyetçilik, uzun dönemlilik kültür boyutlarının, girişimciliği pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.
7	Yazıcıoğlu ve Koç (2009)	Aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan örgütlerin kurumsallaşma düzeyinin karşılaştırılması	Nicel (Anket)	Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde 78 işletme	Kurumsallaşma göstergeleri olarak ele alınan, "İşletme Anayasası", "Profesyonelleşme", "Etkin Bir Örgüt Yapısı", "Yetki Devri", "Yönetim Anlayışı", "Karar Verme Şekli" ve "Etkin İletişim" boyutlarının tümünde aile şirketi olmayanların, aile şirketlerine; ikinci kuşak aile şirketlerinin ise birinci kuşak aile şirketlerine göre daha kurumsal olduğu tespit edilmiştir.
8	Ayrancı ve Semerciöz (2010)	Aile etkisi ölçeğini test etmek ve aile etkisi unsurlarının, tepe yöneticilerin, aile üyesi olan yöneticiler hakkındaki düşüncelerini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak	Nicel (Anket)	İstanbul'da 8 Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan 100 işletmenin yöneticileri	Ölçek birebir uygulanamamakta ve iş bağlamına özgün ölçek kullanımı gerekmektedir. Aileden olan yöneticinin geldiği nesil, aileden olmayan yöneticinin işletmeye yönelik düşünceleri ve ailenin işletmeye bağlılığı aileden olmayan yöneticinin aile üyelerine yönelik bakışımı etkilemektedir.
9	Büte (2011)	Aile işletmelerinde nepotizmin aile üyesi olmayan çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemek	Nicel (Anket)	Trabzon 'da 8 işletmede çalışan ve aile üyesi olmayan 130 yönetici ve işgören	Nepotizmin iş tatmini üzerinde negatif etkisi bulunmuştur. Nepotizmin iş stresi, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma eğilimi üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur.
10	Yıldırım (2011)	Kurumsallaşma yan küçük aile şirketlerinde pazarlama sorunlarının tespit edilmesi	Nitel (Görüşme)	3 aile şirketi sahibi	Büyüme için kurumsallaşma ihtiyacı olduğu, pazarlama ve yönetimle ilgili problemler yaşadıklarını belirtmektedir. Bütün kararlar aileden yönetici tarafından verilmekte ve diğerlerine güvenilmemektedir.
11	Demirtaş ve Tokat (2012)	Verimlilik yönetiminin birbirini tamamlayan adımları olan ölçme ve teşhis çalışmalarının yapılması	Nitel (Vaka Çalışması)	İmalat sanayisindeki küçük ölçekli bir aile işletmesi	İşsel sorunların, insan kaynakları ve pazarlama yönetimi alanında olduğu tespit edilerek, örgüt yapısının gözden geçirilmesi ve ilgili bu başlıkların profesyonel yöneticiler kanalı ile çözümlenmesi önerilmiştir.
12	Erdem, Ceylan ve Saylan (2013)	Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık	Nicel (Anket)	4 Otel işletmesinin 99 çalışanı	Terfi ve işe alma sürecinde nepotizmin, duygusal, normatif ve devam bağlılığını negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

	ilişkinin incelemek			İşlem kayırmacılığı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif ilişki bulunmuştur.
13 Kalkan vd. (2013)	Aile işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri ve karşılaştıkları yönetsel sorunların ele alınması	Nicel (Anket)	Kocaeli Sanayi Odası üyesi 63 aile şirketi	Profesyonel yöneticiler, yürütme, karar alma, örgütleme, kontrol ve koordinasyon konularında sorun yaşamaktadır. * Örgüt içi koordinasyonsuzluk önemli bir sorundur ve profesyonel yöneticiler tarafından koordinasyon sağlanamamaktadır.
14 Yılmaz ve Kozak (2014)	Otel işletmelerinde yatırımcı-yönetici ilişkisinin vekâlet teorisi perspektifi ile incelenmesi	Nicel (Anket)+ Nitel (Görüşme)	Nicel (Turizm Yatırımcıları Derneği'ne kayıtlı otellerden 28 yatırımcı/106 genel müdür)+ Nitel (15 yatırımcı+21 yönetici-toplam)	Nicel çalışma sonucunda, tarafların en çok önem verdikleri boyut etik, bilgi sistemleri ve örgütsel unsurlardır. Yöneticiler, denetim mekanizmaları ve sözleşme boyutlarını, yatırımcılardan daha önemli bulunmuştur. Birçok işletmede yatırımcı-yönetici arasında yazılı iş sözleşmesi bulunmamaktadır. Nitel çalışma sonucunda, sözleşmelerin ilişkiyi düzenleyici bir işlevi bulunmadığı bulunmuştur. Tarafların sözleşmeye riayet etmemesi ve uzun vadede yasal olarak bağlayıcı hale gelmemek için sözleşmesiz bir ilişki yürütülmektedir.
15 Kaygusuz oğlu ve Şaşar (2015)	Aile işletmesi olan KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin ne ölçüde kullanıldığının tespit edilmesi	Nicel (Anket)	Adıyaman ve Gaziantep'te faaliyet gösteren 160 KOBİ	Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde kurumsal yönetim ilkelerine uygun olmayan seçim modellerin benimsenmektedir (örneğin Şirketlerin % 82'sinde yönetim kurulu başkanı aile üyesi, %60'ında yönetim kurulu üyelerinin seçimi aile tarafından, %40'ında eğitim ve teknik yeterlilik ile belirleniyor). Şirketlerin %65'inde yönetim kurulunda son sözü yönetim kurulu başkanının söylediği tespit edilmiştir.
16 Birincioğlu ve Acuner (2015)	Aile işletmelerinde kurucu ve diğer aile üyelerinin sahip olduğu değerleri bulmak	Nitel (Görüşme)	Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı, en az 3. kuşağa geçmiş 10 aile işletmesi	Ortak kişisel özellikler olarak çevre tarafından sevilme sayılmak, güvenilirlik, dürüstlük, ileri görüşlülük, girişimcilik, mücadeleci olmak, toplumsal duyarlılık ve toprağa bağlılık elde edilmiştir. Ortak aile değerleri olarak ataerkillik aile yapısı ve adalet öne çıkmıştır. Ortak iş değerleri olarak güven, yenilikçilik, problem çözme yeteneği, iş odaklılık ve müşteri odaklılık bulunmuştur.
17 Bolat vd. (2016)	Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve nepotizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymak	Nicel (Anket)	Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 7 Aile İşletmesinde 232 çalışan	Kurumsallaşma ile terfi aşaması, işlem aşaması ve işe alma aşamasında nepotizm arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşma arttıkça, nepotizm azalmaktadır.

Not. İncelenen çalışmaların sadece yönetim olgusu kapsamında ele alınabilecek bulgularına yer verilmiştir. Örneğin, kontrol değişkenler açısından yapılan ve bu çalışma açısından önem teşkil etmeyen bulgularına bu tabloda yer verilmemiştir.

Şekil 1'de kurumsallaşma teması altında yer alan üçüncü gruptaki çalışmalarda, aile şirketlerinde çalışan aile üyelerine, insan kaynakları uygulamaları açısından yapılan birtakım ayrıcalıkların, diğer yönetici ve çalışanları nasıl etkilediği ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre, terfi, işe alma ve işlem açısından yapılan birtakım ayrıcalıkların, şirket içindeki diğer yönetici ve çalışanların iş tatminini, stres seviyesini, olumsuz söz söyleme eğilimini, işten ayrılma eğilimini, duygusal, normatif ve devam bağlılığını çeşitli açılardan etkilediği bulunurken (Büte, 2011; Erdem, Ceylan ve Saylan, 2013), kurumsallaşma düzeyi arttıkça bu tip nepotizm uygulamalarının azaldığı belirtilmektedir (Bolat vd., 2016).



Not. Tablo 4’teki makale numaraları dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Şekil 1. Makalelerin Temaları Açısından Sınıflandırması

Bu çalışmada, Şekil 1’de kurumsallaşma teması altında yer alan bu üç alt-temanın, Türkiye’de aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin yaşadıkları sorunlar için genel bir teorik çerçeve çizebileceği öne sürülmektedir. Buna göre, profesyonel yöneticiler ilişkisel boyutta, aile üyesi yöneticiler veya çalışanlarla olan resmi/resmi-olmayan ilişkileri veya onların kendi arasındaki ilişkilerinin sonuçlarından etkilenip etkilenmedikleri açısından sorunlar yaşayabilmektedir. İkinci boyut olan yönetim sorunlarında, yaptıkları işin gerektirdiği yönetsel karar ve süreçlere ilişkin yaşadıkları sıkıntılar ön plana çıkmaktadır. Üçüncü alt boyutta ise kendileri de birer çalışan olan bu profesyonel yöneticilerin, gerek kendi kariyer planları, gerekse çalışma motivasyonlarından sorumlu oldukları diğer çalışanlar için istedikleri türde adil ve şeffaf insan kaynakları uygulamaları oluşturma konusunda sıkıntıları olabileceği öngörülmektedir.

5. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümde sunulan teorik bilgilerle ilişkili olarak gerçekleştirilen nitel bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, literatürde aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunları belirleyerek, iş yaşamında bu sorunlarla karşılaşma durumunu nitel bir yöntem izleyerek analiz etmektir. Yöneticilerin çoğu zaman bir araştırmaya katılmak için gereken zamanı ayırmak istememesi ve bu çalışma özelinde, katılımcılardan, çalıştıkları aile şirketinde yaşadıkları sorunları aktarmaları istendiği için gönüllü olarak çalışmaya katılmak isteyen profesyonel yönetici bulmak önemli bir kısıt haline gelmiştir. Bu kısıtı aşmak ve katılımcıların öznel tecrübelerine en uygun araştırma yöntemi ile ulaşabilmek üzere, araştırmada, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan nitel araştırma yöntemlerinden “yarı yapılandırılmış görüşme” tekniği uygulanmıştır. Bir önceki bölümde ele alındığı üzere, Türkçe literatürde ilgili konuda yapılan nitel çalışmaların sayıca az olduğu göz önüne alınırsa, bu tip yöntemle ortaya konan bulguların literatüre katkısının daha fazla

olacağı öngörülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, yüz yüze, telefon, bilgisayar, internet, vs. yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir. En önemli özelliği, açık uçlu sorular içermesi ve soruların görüşme kılavuzu takip edilerek yöneltmesidir (Demir, 2010: 291). Örneklem seçiminde ilgili bu kısıtlar nedeni ile tesadüfi olmayan bir yöntem olarak kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, araştırmanın kıstaslarına uygun birkaç katılımcı belirlenmiş ve aynı özellikleri taşıyan diğer katılımcılara sosyal ağ yaklaşımı ile ulaşılabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 131). Bu kıstaslar, aynı tür bir çalışma bağlamı sunması açısından, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde, en az 3 yıldır üst düzey yönetici olarak görev yapmakta olan ve aile ile arasında herhangi bir yakınlık olmayan kişilerdir. Bu yöntem esas alınarak, en az 25 yöneticiye ulaşılması hedeflenmiş ve ilgili hedefe veri toplama sürecinin ikinci ayı itibarı ile ulaşılmıştır. Bu kapsamda, 25 yöneticiden 15'ine yüzyüze ulaşılmış, geri kalan yöneticilere, işlerinin yoğunluğu nedeniyle, yukarıda belirtilen değişik iletişim kanallarından biri kullanılarak ulaşılabilmektedir.

Çalışmada hiçbir şekilde şirket veya kişi ismi kullanılmayacağı konusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir. Buna rağmen, hiçbir katılımcı görüşmelerinin video, ses kaydı vb. şekilde kayıt altına alınmasını istememiş ve veri toplama aşamasında sadece araştırmacıların tuttuğu notlardan oluşan bir veri seti elde edilebilmiştir. Bu tür bir sorunun ortaya çıkabileceği önceden öngörüldüğü için, veri toplama aşamasından karşılaştırılabilir bir veri elde etmek üzere, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemine uygun olarak üç bölümden oluşan bir görüşme formu oluşturulmuştur. İlk bölümde görüşmelere katılan profesyonel yöneticilerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik çeşitli sorular sorulmuştur. İkinci bölümde, literatür taraması kısmında ön plana çıkan ve Türkiye'de profesyonel yöneticilerin karşılaşılabilecekleri sorunlar için genel bir teorik çerçeve çizen üç tema baz alınarak, 13 sorun alanı birer soru olarak hazırlanmış ve katılımcılardan, verilen her bir başlık için ne kadar sorun yaşadıklarını, örneklendirerek anlatmaları istenmiştir. Formun son kısmında, temelde nitel olarak yapılan bu çalışmaya, niceliksel verilerle destek sağlamak amacıyla, katılımcılardan bir önceki bölümde sorulan sorun alanlarının her biri ile ne kadar sıklıkla karşılaştıklarını 5'li Likert ölçek ile değerlendirmeleri istenmiştir (1=Çok az; 5=Çok sık). Görüşme formunun ikinci kısmından elde edilen verilerin analizi aşamasında, her iki araştırmacı da elde edilen bulguları, ayrı olarak incelemiş ve sonrasında 25 katılımcıdan 13 sorun başlığına ilişkin elde edilen görüşler arasında ön plana çıkan en önemli temanın (ilgili temanın geçtiği cümle/lerin) belirlenmesi yolu ile bir karşılaştırma yapılmıştır. İlgili karşılaştırma sonucunda, her iki araştırmacı da benzer temaları belirlemiş, fikir ayrılığı olan çok az sayıdaki tema için Weber'in (1990: 17) konu hakkındaki tavsiyesi dikkate alınarak, üçüncü bir araştırmacıya danışılmış ve onun verdiği karar uyulmuştur.

5.2. Araştırma Bulguları

5.2.1. Demografik Özellikler

Görüşmeye katılan profesyonel yöneticilerin demografik özellikleri Tablo-5'te verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %84'ü erkek, %16'sı kadındır. Bu sonuca göre İAOSB'deki aile

şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin çoğunun erkek olduğu söylenebilir. Yaş aralığına göre değerlendirildiğinde katılımcıların genellikle orta yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin oldukça iyi eğitilmiş olduğu görülmüştür. Bu durum, araştırma kapsamındaki aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin eğitim düzeylerine dikkat edildiğini göstermektedir. Katılımcıların hepsi ücretli çalışırken, aileye yakınlık yönünden incelendiğinde, araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin %16'sının aile ile dostluğu veya hemşerilik ilişkisi var iken %84'ünün şirket sahibi aile ile hiçbir yakınlığı yoktur. Araştırmaya katılan yöneticilerin %80'i direktör/müdür ve %20'si şef konumundadır.

Diğer taraftan, araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı imalat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların iş hayatındaki çalışma süreleri incelendiğinde, %20'sinin 6-10 yıl, %36'sının 11-15 yıl, %16'sının 16-20 yıl, %16'sının 21-25 yıl, %4'ünün 26-30 yıl ve %8'inin 31 yıl ve üzeri iş hayatı deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin araştırmanın yapıldığı şirketlerdeki çalışma süreleri incelendiğinde, %32'sinin 0-5 yıl, %36'sının 6-10 yıl, %20'sinin 11-15 yıl, %8'inin 16-20 yıl, %4'ünün 26-30 yıl çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde uzun süreli tutulmadığını, aile şirketlerindeki profesyonel yöneticilerin işgücü dönüşüm oranının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Demografik Özelliklerin Analizi

		Frekans	Oran
Cinsiyet	Kadın	4	16,00%
	Erkek	21	84,00%
Yaş Aralığı	30-39	13	52,00%
	40-49	9	36,00%
	50-59	3	12,00%
Eğitim Durumu	Yüksek Okul	1	4,00%
	Lisans	14	56,00%
	Yüksek Lisans	9	36,00%
	Doktora	1	4,00%
Çalışma Şekli	Ücretli	25	100,00%
	Kar Ortaklığı	0	0,00%
Aileye Yakınlık	Kurucu aile ile iş ilişkim dışında hiçbir yakınlığım yok	21	84,00%
	Aile ile dostluğumuz var	4	16,00%
Şirketteki Konum	Direktör / Müdür	20	80,00%
	Şef	5	20,00%
Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör	Hizmet	0	0,00%
	İmalat	25	100,00%
	Diğer	0	0,00%
İş Hayatındaki Çalışma Süresi	6-10	5	20,00%
	11-15	9	36,00%
	16-20	4	16,00%
	21-25	4	16,00%

	26-30	1	4,00%
	31 ve Üzeri	2	8,00%
Firmadaki Çalışma Süresi	0-5	8	32,00%
	6-10	9	36,00%
	11-15	5	20,00%
	16-20	2	8,00%
	26-30	1	4,00%

5.2.2. Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlara Ait Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda, frekans ve oran cinsinden sorunlarla karşılaşma sıklığı ile sorunların ortalama puan değeri, en yüksek ortalamadan en aza doğru sıralanmış şekilde Tablo 6’da verilmiştir. Bu durumda, araştırma çalışmasının kapsam alanında “Yetki ve sorumluluk dağılımında karşılaşılan sorunlar” 3,52 ortalama değer ile en fazla karşılaşılan sorun niteliğinde olmuştur. Bunu, 3,44 ortalama ile “Örgütlenme sürecinde karşılaşılan sorunlar”, 3,36 ortalama ile “Yöneltme sürecinde karşılaşılan sorunlar” ve 3,32 ortalama ile “Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar” vd. takip etmektedir. Diğer taraftan katılımcıların en az sorun yaşadıklarını belirttikleri konuların, Nepotizm (kayırmacılık) nedeniyle karşılaşılan sorunlar (2,6), Kuşaklar arası çatışma nedeniyle karşılaşılan sorunlar (2,56), Yönetim Kurulu Faaliyetleri nedeniyle karşılaşılan sorunlar (2,28) olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlar

No.	Sorunlar	Karşılaşma Sıklığı (frekans)					Ort.
		1	2	3	4	5	
Yönetim Sorunları							
1	Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar	1	4	8	10	2	3,32
2	Örgütlenme sürecinde karşılaşılan sorunlar	1	1	10	12	1	3,44
3	Yöneltme sürecinde karşılaşılan sorunlar	1	2	10	11	1	3,36
4	Denetleme sürecinde karşılaşılan sorunlar	2	6	12	3	2	2,88
5	Bilgi akışı ile ilgili konularda karşılaşılan sorunlar	2	4	7	11	1	3,20
		7	17	47	47	7	3,24
İnsan Kaynakları							
6	Yetki ve sorumluluk dağılımında karşılaşılan sorunlar	-	2	12	7	4	3,52
7	İş-Ücret ve sosyal hakların dengesinde karşılaşılan sorunlar	1	6	8	5	5	3,28
8	Kariyer gelişiminde karşılaşılan sorunlar	2	1	12	9	1	3,24
9	Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar	2	5	9	5	4	3,16
10	Nepotizm (kayırmacılık) nedeniyle karşılaşılan sorunlar	6	7	5	5	2	2,60
		11	21	46	31	16	3,16

Aile-Yönetici İlişkisi

11	Şirket sahibini yönlendirmede karşılaşılan sorunlar	2	9	9	4	1	2,72
12	Kuşaklar arası çatışma nedeniyle karşılaşılan sorunlar	5	7	9	2	2	2,56
13	Yönetim Kurulu Faaliyetleri nedeniyle karşılaşılan sorunlar	7	10	4	2	2	2,28
		14	26	22	8	5	2,52

Tablo 6’da yer alan bulgular, üç tema kapsamında ele alındığında, yönetim sorunlarının 3,24 ortalama değerle en sık karşılaşılan sorun grubu olduğu, bunu 3,16 ile insan kaynakları ve 2,52 ile aile ile ilişkilerin izlediği görülmektedir. Katılımcıların ilgili temalara ilişkin görüşlerine, takma isimler kullanılarak aşağıda yer verilmiştir.

5.2.2.1. Genel Yönetim Sorunları

- *Örgütlenme/Organize Etme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar*: Yönetimin ikinci fonksiyonu ve aynı zamanda araştırma bölgesindeki profesyonel yöneticilerin de ikinci en fazla karşılaştığı problem olan organize etme süreci ile ilgili olarak literatürdeki tanımlar, büyük ölçüde bu fonksiyon ile ilgili problemlerin en sık karşılaşılan yetki ve sorumluluk dağılımındaki problemlerle ilişkisine, sistem kurma ve dokümantasyon faaliyetlerindeki eksikliğe işaret etmektedir. Bu konuda araştırmaya katılan yöneticilerin farklı görüşleri ve önerileri bulunmaktadır:

Organizasyon boyunca hedef birliği içinde sistematik iş birliği yerine kişisel ve aile üyelerinden oluşan yönetime yakın olmak duygusuyla bölümler arası önceliklerde ve örgütlenmede birlik sağlanamaması, sistem kurulmasında yaşanan güçlükler. Kişiler arası diyalogun her zaman açık tutulması için özel çaba harcanması gerekmektedir (Cemil, 40 yaş grubu).

Örgütlenme sürecinde şirket kuruluş ve büyüme dönemlerinde yatay yapılanmaya sahip iken, son birkaç yılda dikey organizasyona yönelme neticesi sıkıntılar baş gösterdi, İletişim artırma adı altında yapılan rotasyonlar iletişimi arttırmak yerine azalttı, bu sırada özellikle orta kademe yöneticiler işlerine odaklanacaklarına kendi işleri ile ilgili gündemi takip etme adına bilgi peşine koşmada zaman harcar hale geldiler. Bu konuda gerekli düzenlemelere ve iletişimi gerçekten arttırmaya ihtiyaç var (İrfan, 40 yaş grubu).

Tipik aile şirketleri tam olarak kurumsal yapıya ulaşmamış ise çok ciddi sorunlar ile karşılaşabilir. Hiyerarşik sistem yapısı gelişmediği sürece, prosesler iyi gidiyor gibi görülse bile mutlaka bir noktada sıkıntı çıkartacaktır. Patron çalışanlar üzerindeki baskıyı kaldırmalı ve bölüm müdürleri ile yönetimdeki diğer üst yöneticiler olayın üzerinde daha çok vakıf olmalıdır. Ancak bu sadece yönetimdekilerin de değişmesi anlamına gelmiyor. Çalışanlarda mutlaka kendilerini değiştirmeliler. Örneğin; biz patronun baskısına o kadar alışmışız ki, bazı konularda patron karşımıza dikilmeden sorunu çözemiyoruz. Diğer bir örnek, bir birime iş yaptırırken direk işi yapacak kişi ile konuşmaya alıştığımızdan, o

kişinin bölüm müdürünü atlayabiliyoruz. Tabi bu iki örneğin de çok hızlı sorun çözdüğü unutulmamalı (Bora, 30 yaş grubu).

Organizasyon şemalarında başka birime bağlı iken, faaliyette başka birimlerin sorumluluğu altında olan bölümler mevcut (Engin, 30 yaş grubu).

Organizasyon şemasının dışında çalışma şekilleri oluyor. Kişiye göre kadro açılabilir. Organizasyon şemasında sıkıntılar var (Turhan, 30 yaş grubu).

Görev ve yetkilerin tam belirlenmemesi, nitelikli kişilerin işe alınmaması ya da bulunamaması işlerin layığı ile yapılmasını engelliyor (Şebnem, 30 yaş grubu).

Görüldüğü üzere bu konuda araştırmaya katılanların da dile getirdiği problemlerin ve çözüme yönelik fikirlerinin fazlalığı, konunun aile şirketlerinde öncelikle ele alınarak çözümlenmesi gerektiğini işaret etmektedir. Aile şirketlerinin, profesyonel yöneticilerin de görüşlerini alarak bu fonksiyonu şekillendirmesi ve belirli aralıklarla organize etme faaliyetlerini güncellemesi yönetim sorunlarını dikkati çekecek ölçüde azaltarak şirket başarılarının artmasına katkı sağlayabilir.

- *Yönetme/Yürütme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar:* Yönetimin harekete geçirme, işi bizzat yapma anlamına gelen yürütme fonksiyonu profesyonel yöneticinin liderlik özelliklerinin sonuçlarının görüldüğü aşama olarak yorumlanabilir. Araştırmada, profesyonel yöneticinin sık karşılaştığı problemler arasında görülen bu yönetim fonksiyonu ile ilgili olarak araştırmaya katılan yöneticilerin tespitleri bulunmaktadır:

Kararlarda hızlilik isteniyor, ancak, harekete geçmede ağır kalınıyor (Caner, 40 yaş grubunda).

Genelde her zaman yapılmasına karar verilmiş işler planlandığı tarihten geç uygulamaya alınır (Taylan, 50 yaş grubu).

Personel niteliğinin artırılması ile çözülebilir (Serdar, 40 yaş grubu).

Araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelerine göre; karar vermede, planlamaya uyumda gecikme ve yönetici niteliklerindeki eksikliklerin yürütme fonksiyonundaki sıkıntılara yol açtığı söylenebilir. Karar mekanizmaları gözden geçirilerek ve her seviyede yönetici düzeyi eğitimlere katılım teşvik edilerek aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin karşılaştığı bu problemler en aza indirilebilir.

- *Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar:* Yönetimin ilk fonksiyonu olan planlama konusunda literatürde işaret edilen sorunların, araştırmada da en sık karşılaşılan sorunlardan birisi olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu konuda araştırmaya katılan yöneticilerin farklı görüşleri olduğu görülmüştür:

Satış-Planlama-Üretim arasında, termin konusunda teyitleşme yapılmadığını gözliyorum. Bu durum, zaman zaman müşteri memnuniyetsizliği ya da ekstra nakliye masrafı gibi sonuçlar doğurabiliyor (Mert, 40 yaş grubunda).

Planlama aşamasında bilgi sistemleri altyapısı ve nitelikli personel eksikliği nedeniyle bilimsel ve objektif verilere değil kişilere bağımlı kalınması. Planlama kriterlerinin, hedeflerin gerçekçi ölçütler yerine beklentilerle yönetilmeye çalışılması.

Olabildiğince eğitici ve yöneltici olmaya ağırlık verilmesi gerekmektedir (Cemil, 40 yaş grubunda)

Planlama aşamasında ilgili ilgisiz birçok kafadan ses çıkar. En çok katkı verebilecek kişiler ancak “ben bunun böyle olacağını biliyordum” demekle kalır. Zaman planı alışkanlığı yoktur. Planlamalar genelde çok hızlı ve detay düşünülmeden ve geniş görüş alınmadan yapılır. Sonradan birçok kez yama yapılması gerekir. Genelde daha pahalıya çıkar (Taylan, 50 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, katılımcılar bu konuda planlamanın gerçekçi ve bilimsel kriterler yerine kişilerin beklentilere göre yapıldığını, her düzeyde zaman planlama alışkanlığında ve koordinasyonda eksikler olduğunu ifade etmektedir. Planlamanın gerçekçi verilere ve belirlenmiş kriterlere göre gerçekleştirilmesinin, zamanın planlanmasına her düzey yönetici tarafından önem verilmesinin verimliliği ve şirket başarısını arttıracığı söylenebilir.

- *Denetleme/Kontrol Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar:* Aile şirketlerinde denetleme ve kontrol mekanizmalarının sistematik olmaması, etkili ve bilinçli bir takip sisteminin bulunmaması nedeniyle yönetimin kontrol fonksiyonunda sıkıntılar olabileceği belirtilmektedir. Bu konuda, araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin görüşleri sorunların varlığını göstermektedir:

Denetleme sürecinin öğretici ve hedefe odaklanması konusunda personelin yaklaşımlarının uygunsuzluğu, algılamalarındaki güçlük nedeniyle olayları aşırı kişiselleştirmeleri, profesyonel yöneticiler tarafından değil aileden yönetici ve personelin denetimine ağırlıkla yönelmeleri ve dikkate almaları. Personele verilen hedefler konusunda ısrarlı takipçilik gerekmektedir (Cemil, 40 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticiler, sistematik bir kontrol mekanizması olmadığını, denetim fonksiyonunda profesyonel yöneticiden çok aile üyelerine güvenildiğini belirtmiştir. Uygun denetleme ve kontrol mekanizmaları oluşturularak, etkili ve bilinçli bir denetim sağlanmasının yönetim etkinliğini arttıracığı söylenebilir.

- *Bilgi Akışı ile İlgili Konularda Karşılaşılan Sorunlar:* Şirket sahibinin, profesyonel yönetici ile kesintisiz ve etkin bilgi paylaşımının, yönetim fonksiyonunu yerine getirirken elindeki bilgiye göre karar veren profesyonel yöneticilerin doğru ve zamanında karar almasına katkı sağlayacağı söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri de bunu desteklemektedir:

Sağlam bir bilgi akışının varlığı şirket içi iletişimi en iyi seviyeye çeker ve sorun çözümünde ortak kararlar alınabilir. Bizdeki uygulamada bilgi akışı bölümler arasında gereğinden fazla yapılmakta. Bu da gerekli bilginin ihtiyacı olan yere gitmesindense gereksiz olana giderek işi yavaşlatmaya ve bilgi kirliliğine neden olmaktadır (Caner, 40 yaş grubu).

Bilgi akışında bir haritalama olmaması büyük eksiklik. Hangi bilgi, hangi seviyede, kimlere dağılacak? Belirsiz Satış Müdürlüğü termin almak için sadece alışkanlıkları ile

hareket etmekte. Organizasyonel değişiklikler ve buna bağlı olarak yeni bilgi haritası oluşturulmaması, termin-kalite vb. olarak karşımıza çıkıyor (Mert, 40 yaş grubu).

İşlere ait gelişimler anlık ve önlem almak üzere ilgili birimlerle sistematik şekilde paylaşılmamakta, sahip olunan bilginin sadece kendilerince bilinmesi ve ifade edilmesi sahip olunan güç olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde politika yayılımı ve üstten aşağıya, aynı seviyede bilgi aktarımında sıkıntılar bulunmaktadır. Sistemli bir şekilde paylaşımı ve birlikteliği özendirerek bildirimlerde bulunularak örnek olunmalıdır (Cemil, 40 yaş grubu).

Bilginin paylaşım isteği genelde ilgililerde rahatsızlık yaratır. Soru sorma yadırganır ve hatta soru sorulmasından korkulur (hemen müdafaaya geçilir). Rahatça kademe atlayarak iletişim olağandır (Taylan, 50 yaş grubu).

Hiyerarşiye dikkat edilmemesi, eski alışkanlıkların, ahbap çavuş ilişkilerinin halen sürmekte olması (Nalan, 40 yaş grubu).

Araştırma sonucunda, çalışmaya katılan yöneticiler de benzer tespitler yaparak, bilgi akışında haritalama olmadığını, bilgilendirmede hiyerarşiye uyulmadığını, ailenin profesyonel yönetici ile etkili ve anlık bilgi paylaşımında isteksiz davrandığını belirtmişlerdir. Bilgi akış sisteminin kurulduğu ve bilgi dağıtımında hiyerarşiye uyulduğu, profesyonel yöneticiler ile etkili ve anlık bilgi paylaşımının yapıldığı ortamlarda yöneticilerin doğru bilgi ile etkili kararlar alacağı söylenebilir.

5.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunları

- *Yetki ve Sorumluluk Dağılımında Karşılaşılan Sorunlar*: İşletme performansını artırabilmenin en önemli yollarından biri yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir örgüt yapısına sahip olmaktır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, bu konunun en önemli sorun alanı olduğunu belirtmektedirler. Aşağıda bazı katılımcıların belirttiği sözlere yer verilmiştir:

Yetki ve sorumluluklar adil dağıtılmadıktan sonra, ayrıca sorumluluğu verip yetkiyi vermediğiniz sürece şirketler ilerleme kaydedemez. Kendi şirketimizde tabana kadar oluşturulmuş bir yetki devri yapılmaktadır. Yapılmayan kısımlarda karşılaşılan en büyük sorun şirketin çıkmaza girmesi ve karar alma mekanizmasının çalışmamasıdır (Caner, 40 yaş grubunda).

Geçmiş alışkanlıklarla yetki ve sorumluluk sahasına detay bazda müdahale sözü konusu olabilmektedir. Bölümler arası sorun ve çatışmalarda yetkili/sorumlu birim tespitinde, konulara odaklanarak kök nedene ulaşmak yerine çoğu zaman sorunlar diğer birimlere yöneltilerek çözümlenmeye çalışılmaktadır. Yetki/sorumluluk belirleyen standart çalışma dokümanları hazırlanmış, ama benimsenerek uygulanmasında, sorunların çözümünde başvurulmasında sıkıntılar vardır (Cemil, 40 yaş grubunda)

Sorumluluğa paralel uyumlu yetkilendirme var ve bu konuda ciddi problemler yok. Ancak, farklı bölümler/pozisyonlar arasında kesişme noktaları çok. Aynı konuya bazen

birkaç farklı bölüm/pozisyon eğilirken, sahipsiz konu kaldığı da oluyor (Mert, 40 yaş grubunda).

Genel olarak yetki delegasyonu yok. Kısa sürede sonuçlanacak bir iş çok uzun sürede onaylanıyor. Bana göre aile şirketlerindeki en büyük problemdir. Karar yetkisinin en tepede bulunması iş akışını yavaşlatmaktadır. Şirket içi denetim mekanizması güçlendirilerek bu sorun en aza indirilebilir (Melih, 30 yaş grubunda).

Yetki ve sorumluluklar iç içe geçmiş durumda (Oğuz, 40 yaş grubu).

Bu konu oldukça karışmıştır. Yetki dışı hareketler olağandır. Hiyerarşik yapı kale alınmaz. Çok üst seviyelerden alt seviyelere ara kademeler atlanarak görev verilir. Bölüm sorumlularının görüşleri alınmadan organizasyonel uygulamalar yapılır (Taylan, 50 yaş grubu).

Sorumluluk konusunda cömert, yetki konusunda cimri olunabiliyor (Okan, 30 yaş grubu).

Sorumluluk her zaman çok, yetki genelde az olabilmektedir (Şebnem, 30 yaş grubu).

Güven eksikliği (Yavuz, 30 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, katılımcılar özellikle yetki ve sorumlulukların birbirinden ayrılmaz yapısının dikkate alınmasını dile getirmekte ve adil ve sistematik bir yetki dağılımı ve devrinin olmamasının, işlerin yapılmasını engellediğini düşünmektedirler.

- *İş-Ücret ve Sosyal Hakların Dengesinde Karşılaşılan Sorunlar:* Literatürde, iş-ücret ve sosyal hakların dağılımında genelde adaletsiz uygulamalara ve politikalara dikkat çekilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri de bunu destekler niteliktedir:

Bu denge birçok şirkette tam olarak sağlanamamaktadır. Aile şirketlerinde biraz daha fazladır. İlişkiler eskiye dayanmakta ve tam bir aile mantığından gidildiğinde ücret dağılımları ve yan haklar adaletsiz bir şekilde girmektedir. Fakat bulunduğumuz dönem rekabet nedeni ile bunun yanlışlığının farkına varılmış olup, bu dengeler aile şirketlerinde tam olarak oturtulmaya çalışılmaktadır (Caner, 40 yaş grubunda).

Ücret aralığı uygulaması yok. Ücretlerin şirketçe daha önce belirlenmiş bir ücret politikası ile belirlenmesi, yeni çalışanların hangi şartlarda ne kadar ücret alabileceklerini bilmesi bu sorunu en aza çeker. (Melih, 30 yaş grubunda).

Performans değerlendirme süreci sağlıklı çalıştığı sürece ve şirket çalışanlarla büyüdüğünü unutmadığı sürece sorun ortadan kalkacaktır (Bora, 30 yaş grubu).

Araştırmaya katılanlar, performans değerlendirme sürecine işlerlik kazandırılması ve ücret aralıklarının bilindiği şeffaf bir ücret politikası uygulanması ile birlikte bu problemle karşılaşılma sıklığının en aza ineceğini ifade etmektedir.

- *Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Sorunlar:* Kariyer gelişiminde karşılaşılan sorunların, nepotizm nedeniyle profesyonel yöneticilerin üst yönetici pozisyonlarına yükselme endişeleri ve yetki devri yapılmaması yönünde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda araştırmaya katılan yöneticilerin

görüşleri benzer niteliktedir:

Yazılı ve somut kariyer planı yok. Yazılı hale getirilmeli. Geleceğin yöneticilerinin belirlenmesi ve bu kişilerin ileriye dönük geliştirilmeleri için eğitim planları oluşturulmalı ve yetkinliği belirli periyotlarla sınanmalıdır (Melih, 30 yaş grubu).

Aileden olmayanlara daha üst kademelerin tahsisinde henüz sıkıntılar olduğu görülmektedir. Temel nedenin güvensizlik olduğu anlaşılmaktadır (Cemil, 40 yaş grubu).

Firma kişilerden beklentilerini belirlemelidir ve açıkça ifade etmelidir. Muğlak tanımlamalar ve beklentideki belirsizlikler çalışanların kariyer planlarını yapmalarını zorlaştırmakta ve zaman içerisinde motivasyon bozukluğu yaşamalarına neden olmaktadır (Uğur, 30 yaş grubu).

En azından bizim şirketimiz hızla büyüyen bir şirket olduğundan her an ne olacağını bilemiyoruz. Yani 10 sene sonrası için kariyer planı yapmak zor ama aniden hiç umulmadık bir görev verilebiliyor. Bunun için sadece gelecekte olmayı düşünülen yer için iyi eğitimler alınması işe yarayabilir (Bora, 30 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticiler, daha çok kariyer planının olmadığını, üst yönetici pozisyonlarının profesyonel yöneticilere tahsisinde sıkıntılar olduğunu, şirketin (ailenin) profesyonel yöneticilerden beklentilerinin açık olmadığını düşünmektedir. Şirketin profesyonel yöneticilerden beklentilere netlik kazandırılmasının, kariyer planlarının yapılmasının ve güven ortamının oluşturulmasının profesyonel yöneticilerin motivasyonunu arttıracacağı söylenebilir.

- *Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar*: Literatürde, aile şirketlerinde performansa yönelik sistematik bir değerlendirme sisteminin olmadığı belirtilerek, iş görenlerin değerlendirmelerinde şirket yöneticisi aile bireyinin değer yargılarının esas alındığı ifade edilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tespitleri de benzer yönde olmuştur:

Objektif kriterlere göre belirlenmiş, görev tanımlarıyla da örtüşen, hedeflere odaklanmış, personel gelişimini de sağlayacak düzeyde ele alınması çabaları desteklenmektedir. Daha çok çalışan personelin performans göstergelerine ve geri bildirimlere hazır olmadığı değerlendirilmektedir. Özellikle şirkette aile ile uzun süre çalışan personel geçmişten gelen bu ilişkileri nedeniyle olaya profesyonel şekilde bakamamaktadır. Somut ve ölçülebilir, uzun dönemlere yayılmış verilerle hareket edilmesi ve personele belirli periyotlarda açık ve samimi geri dönütler yapılması, kendisini geliştirme fırsatı olarak görmesi sağlanmalıdır (Cemil, 40 yaş grubu).

Performans değerlendirmeleri somut sonuçlara göre değil, kişinin davranış şekline göre yapılıyor (Turhan, 30 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, araştırmaya katılanlar da performans değerlendirmelerinin kişisel davranışlara göre yapıldığını, somut sonuçların dikkate alınmadığını, objektif kriterlerin belirlenmediğini belirtmiştir. Performans kriterlerinin belirlenerek etkili ve sistematik bir performans değerlendirmesi

yapılması benzer sorunların çözümüne çalışanların motivasyonunun sağlanmasına katkı sağlayabilir.

- *Nepotizm nedeniyle karşılaşılan sorunlar:* Aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin kayırmacılık nedeniyle üst düzey yönetici pozisyonlarına düşünülmemesi ve ücret sisteminin aile üyesi yöneticiler lehine olacak şekilde uygulanmasının profesyonel yöneticiler açısından önemli sorunlar yaşamasına neden olacağı literatürde belirtilmektedir. Araştırma çalışmasına katılan yöneticiler de bu konuda farklı görüşler belirtmiştir:

Özellikle geçmişte, şirketin küçük veya büyüme dönemlerinde birlikte çalışılan personele karşı veya akrabalık, kendilerine sürekli bilgi aktaranlar, hemşerilik ilişkisi olan personele karşı davranış/güven konusunda subjektiflik söz konusu olmaktadır. Objektif tutum ve verilerle konuşmak yolları sonuna kadar kullanılmalıdır (Cemil, 40 yaş grubu).

Şirket içi yükselmelerde işverene yakınlık ile ilgili bir kayırma olmamasına rağmen, bazı profesyonel yöneticilere olan yakınlık, etkili olabilmekte ve zaman zaman hissedilmektedir (İrfan, 40 yaş grubu).

Ölçülebilir iş çıktıları üzerinden yapılacak değerlendirme ve karar verme mekanizmaları kurulduğunda kayırmacılık durumunun ortadan kalkması sağlanacaktır (Uğur, 30 yaş grubu).

Olay yine gerçek anlamda yapılacak olan performans değerlendirmesine takılıyor. Eğer gerçekten yapılırsa iş yapanlar daha ön plana çıkacaktır. Aileden bir bireyin bölüme kaydırılması patronlara huzur vermektedir, ama bizim firmamızda gerçekten işe yaramayan bir aile bireyi zorla vücuda adapte edilmeye çalışılmıyor. Bu da önemli bir ayrıntı bence (Bora, 30 yaş grubu).

Şirket sahiplerine yakın kişiler her zaman ayrıcalıklıdır. Sorulara alınan cevaplar çoğunlukla bu kişilere teyit ettirilir. Teyit alınmazsa uygulama ne kadar gerekli ise de olmaz (Taylan, 50 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticiler, kayırmacılıkla çeşitli uygulamalarda belirli alanlarda karşılaştıklarını belirterek, ölçülebilir iş çıktıları üzerinden sistematik ve etkili performans değerlendirmesi yapılmasının bu sorunu en aza indireceğini belirtmektedir.

5.2.2.3. Aile-Yönetici İlişkisinden Kaynaklanan Sorunlar

- *Şirket Sahibini Yönlendirmede Karşılaşılan Sorunlar:* Literatürde, şirket sahibini yönlendirmede güven ortamı sağlanmasının ve şirket sahibinin beklentilerinin dikkate alınmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Araştırmaya katılan profesyonel yöneticiler de benzer ifadeleri paylaşmıştır:

Şirket sahibi, özellikle kurucu ve şirketin bu seviyelere gelmesindeki güçlükleri de yaşadığından, sorumluluk ve yetkileri devretmede güçlük çekmektedir. Bazen küçük detaylara kadar karar aşamalarında yer almakta, yetki devri, yönetsel alan yaratmada tedirginlik yaşatmaktadır. Zaman alabilen ölçüm ve ispata dayanan kriterlerden çok

duyumlarla ve ön yargularla oluşan davranışlar sergileyebilmektedir (Cemil, 40 yaş grubu).

Yönetimde belirli kurallar değiştirilemiyor. Şirket küçükken konan kurallar güncellenmiyor (Turhan, 30 yaş grubu).

Şirket sahibine yakın kişiler bu yakınlığı istismar edebilirler. Genelde ispiyoncular bulunur ve durumdan yönetimi haberdar ederler. (e-posta ile yönetime verilen çalışanlara ait yorumlar). Bir satranç oyunu sergilenir. Şirket sahibini yönlendirmede kriter kişisel menfaattir (Taylan, 50 yaş grubu).

Profesyonellere güvenilmemesi, uyarılara kulak verilmemesi (Nalan, 40 yaş grubu).

Araştırmaya katılan yöneticiler, şirket sahibinin yetki devrinde ve yönetsel alan yaratmada sıkıntılar olduğunu belirtmektedir. Öncelikle güven ortamı sağlanarak ve sorumluluklar ile yetkiler netleştirilerek şirket sahibini yönlendirmede olumlu sonuç alınabilir.

- *Kuşaklar Arası Çatışma Nedeniyle Karşılaşılan Sorunlar:* Literatürde, kuşaklar arasında görüş farklılıklarının çatışmaya neden olduğu, bu çatışmanın devam etmesinin şirketlerin dağılmasına yol açabileceği, kuşakların görüş farklılıklarının profesyonel yöneticiyi de olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Çalışmaya katılan profesyonel yöneticilerin bu konuda belirttikleri görüşler çeşitlilik göstermektedir:

Kuşaklar arasında bakış açısı farklılığı var. Hızlı karar verememeye yol açıyor (Hakan, 50 yaş grubu).

Kuşaklar arası çatışmanın önlenmesi için firmada bilimsel yöntemlerin egemen olması sağlanmalı, gözlemlenebilen ve ölçülebilen iş değerlendirme durumları düzenlenmeli ve bunun üzerinden gidilmelidir. Geleneksel olandan ziyade daha akılcı ve bilimsel yöntemlerin benimsenmesi firmanın gelişmesine katkı sunacağı gibi tecrübesi ile bilimsel bakışını birleştiren kuşakların da ön plana çıkmasına neden olacaktır (Uğur, 30 yaş grubu).

Nadiren, yaşıyor. Birinci jenerasyonun uygun bulduğu bir alım ve/veya uygulamaya patron (kurucu) karşı çıkıyor. Olaylara, kurucu, kişi ve kontrol bazlı, sonraki kuşak, sistem bazlı yaklaşıyor (Meriç, 40 yaş grubu).

Araştırmaya katılan yöneticiler, kuşak çatışması nedeniyle karar almada gecikmeler yaşandığını belirtmişlerdir. Görüş ayrılıklarının bilimsel yöntemlerle çözülmesi kuşak çatışmalarını ve yarattığı sorunları azaltabilir.

- *Yönetim Kurulu Faaliyetleri Nedeniyle Karşılaşılan Sorunlar:* Yönetim kurulu faaliyetlerinin düzenli ve etkin olmasının şirketin varlığının devamlılığına katkı sağlayacağı literatürde belirtilen bir konudur. Bu konuda çalışmaya katılan yöneticilerin görüşleri burada verilmiştir:

Fikir çatışması ile karşılaşıyor (Hakan, 50 yaş grubu).

Çok büyük sıkıntılar olmasa da bazı konularda alınan kararlar direk yaptırımcı olduğundan, çalışanların düşünceleri dikkate alınmadığında sıkıntı yaratabiliyor (Bora, 30 yaş grubu).

Yönetim kurulu kararlarının hepsinden haberdar edilmiyoruz. Kararlar Yönetici düzeyinde yayınlanabilir olmalı (Meriç, 40 yaş grubu).

Yönetim Kurulu faaliyetleri kurumsal olarak yöneticiye ulaşmıyor (Oğuz, 40 yaş grubu).

Görüldüğü gibi, araştırmaya katılan profesyonel yöneticiler, daha çok yönetim kurulu kararlarının kendilerine ulaşmadığını, bazen de profesyonel yöneticilere danışılmadan alınan bazı kararlar yüzünden sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedirler. Yönetim kurulu faaliyetlerinin düzenli ve etkili olarak yürütülmesinin, profesyonel yöneticilere kurul kararlarının bilmesi gereken prensibine göre dağıtım yapılmasının şirket yönetim etkinliğini arttıracakı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile şirketlerinin faaliyette buldukları ülkelerde ekonomik ve sosyal yapı üzerinde önemli etkileri vardır. Diğer yandan aile şirketleri, istihdam yaratma ve milli gelire katkıları nedeniyle de büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, Türkçe literatürden hareketle aile ve yönetimle ilgili bir çalışma çerçevesi oluşturulduktan sonra, İAOSB’de aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerle gerçekleştirilen nitel bir araştırmaya yer verilmiştir. Çalışmada, sistematik literatür taraması kısmında öne sürülen bu teorik çerçeveye paralel bazı sonuçlar elde edildiği gibi, literatürden farklılık arz eden kimi sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Buna göre, literatürde en sık ele alınan konu olarak Türk aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin yönetim alanı ile ilgili sorunları, bu çalışma kapsamında da en önemli tema olarak ön plana çıkmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları kurumlarda büyük oranda yönetimin temel fonksiyonlarından kaynaklanan çeşitli sorunlar yaşadıklarını söylemek mümkündür. Diğer yandan, insan kaynakları alanına ilişkin konularda da (yetki ve sorumluluk devri, iş-ücret ve sosyal hak dengesi, kariyer gelişiminde veya performans değerlendirmede yaşanan sorunlar) önemli sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Gelecek çalışmaların, profesyonel yöneticilerin karşılaştığı bu yönetim ve insan kaynakları sorunlarına daha fazla eğilmesi tavsiye edilebilir. Örneğin, bir profesyonel yöneticinin kariyer gelişiminde veya performansının değerlendirilmesi noktasında adil olunmadığına inanmasının, onun işe ilişkin hangi tutum ve davranışlarını etkilediğinin bulunması önemlidir.

Diğer taraftan çalışma sonuçları, aile şirketi olmaktan kaynaklanan ve ilgili literatürde “nepotizm” ekseninde ele alınan sorunların, katılımcılar açısından önemli bir sorun alanı olarak görülmediğini de ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada, aile şirketlerine özgü olduğu düşünülen nepotizm olgusunun, profesyonel yöneticileri, yetki ve sorumluluk devri, iş-ücret ve sosyal hak dengesi, kariyer gelişiminde veya performans değerlendirmede yaşanan sorunlar kadar rahatsız etmediği görülmektedir. Çalışmada ortaya konan ve literatürde önemli bir tema olarak ele alınan aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin ilişkisi boyutu, ilgili bu çalışma kapsamında görece önemsiz bir sorun alanı olarak tanımlanmıştır. Bu

durumda, profesyonel yöneticilerin aile ile ilişkileri veya ailenin kendi arasındaki ilişkilerinden etkilenmesi noktasında, ciddi bir sorun yaşamadıklarını söylemek mümkündür. Çalışmada literatürden farklı olarak elde edilen bu sonucun, çalışmaya özgü kısıtlarla alakası olması mümkündür; hatırlanacağı üzere çalışma tek bir şehir ve organize sanayi bölgesinden toplanan veri seti ile gerçekleştirilmiştir. Bu durumda, en azından bu kısıtı aşacak şekilde farklı şehir ve sanayi bölgelerinden toplanacak verilerle ilgili sonucun ne ölçüde desteklendiğinin bulunması önemlidir. Bu durumda, gelecek çalışmaların gerek İzmir gerekse farklı şehirlerden toplanacak veri setleri ile karşılaştırmalı sonuçları sunmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Aile şirketlerinde, adil ve sistematik bir yetki dağılımı sisteminin kurulmasının, profesyonel yöneticilerin de görüşleri alınarak, organize etme fonksiyonunun şekillendirilmesi ve belirli aralıklarla ile güncellemesinin, karar mekanizmaları gözden geçirilerek ve her seviyede yöneticilerin eğitimlere katılımı teşvik edilerek yürütme sürecinin geliştirilmesinin, planlamanın gerçekçi verilere ve belirlenmiş kriterlere göre gerçekleştirilmesinin, performans değerlendirme sürecine işlerlik kazandırılmasının ve ücret aralıklarının bilindiği şeffaf bir ücret politikası uygulanmasının, şirketin profesyonel yöneticilerden beklentilerine netlik kazandırılmasının, kariyer planlarının yapılması ve güven ortamının oluşturulmasının, bilgi akış sistemi kurulmasının ve bilgi dağıtımında hiyerarşiye uyulmasının, profesyonel yöneticiler ile etkili ve anlık bilgi paylaşımı yapılmasının, performans kriterlerinin belirlenerek etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulmasının, iyi bir muhasebe bilgi sistemi kurulmasının sağlanması ile bütçe yapma ve uygulama kararlılığının gösterilmesinin, uygun denetleme ve kontrol mekanizmaları oluşturularak etkili ve bilinçli bir denetim sağlanmasının, güven ortamı sağlanarak ve sorumluluklar ile yetkiler netleştirilerek şirket sahibinin yönlendirilmesine olanak sağlanmasının, ölçülebilir iş çıktıları üzerinden sistematik ve etkili performans değerlendirmesi yapılması ile kayırmacılığın ortadan kaldırılmasının, görüş ayrılıklarının bilimsel yöntemlerle çözülmesi ile kuşak çatışmalarının azaltılmasının, yönetim kurulu faaliyetlerinin düzenli ve etkili olarak yürütülmesi ve profesyonel yöneticilerin kurul kararlarından haberdar edilmesinin, profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde yaşadığı problemleri en alt düzeye indirgeyerek yöneticilerin yönetim etkinliğini arttıracak ve şirket başarısına olumlu katkıları olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile İAOSB’de faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunların genel bir çerçevesi çizilerek, Türkiye’de bu konuda yaşanan sorunlara ilişkin bir bilgi birikimi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışma ulaşılan katılımcı sayısının azlığı ve sadece tek bir şehir/ sanayi bölgesinde gerçekleştirilmesi sebebiyle çeşitli kısıtlara tabi olmakla birlikte, literatür taramasında sunulan genel teorik yaklaşıma büyük oranda uygun sonuçlar elde edilmiş olması itibarıyla yönetim çalışmalarına katkı sağlayıcı olduğu öngörülebilir. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmaların, bu nitel çalışma yöntemini geliştirerek, daha fazla katılımcıya ulaşarak, sorunun genel kapsamına ilişkin daha ayrıntılı bilgi vermesi önemlidir.

ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ BEYANI

Çalışmada kullanılan yöntem için etik kurul izni alınmıştır.

DESTEK BEYANI

Bu çalışma herhangi bir kişi veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Akın, A. (2004). Mülkiyet sahipliğinden kaynaklanan yönetim hakkının devri açısından post-modern yönetsel kontrol yaklaşımları ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 127-148.
- Arslan, E.T. (2006). Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2010). Aile-güç, deneyim, kültür ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İstanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(2), 335-358.
- Bammens, Y., Notelaers, G. and Van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144.
- Barnes, L. B. and Hershon, S. A. (1994). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 7(4), 377-392.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2007). Aile işletmecilik kültürünün girişimcilik eğilimine etkileri ve bir alan çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 297-317.
- Bilici, N. (2007). Erzurum alt bölgesindeki KOBİ'lerin mevcut durumları, sorunları ve çözüm önerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 383-398.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile işletmeleri kurucularının ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi: Trabzon örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 491-516.
- Björnberg, A. and Nicholson, N. (2012). Emotional ownership the next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ., Yüksel, M., Katı, Y. ve Kinter, O. (2016). Vekâlet kuramı bakış açısıyla aile işletmelerinde kurumsallaşma ve nepotizm ilişkisi. *Balıkesir University the Journal of Social Sciences Institute*. 19(36-1), 105-132.
- Breton-Miller, L. and Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family business survival and the role of boards". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.
- Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Carr, J. C., Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. P. (2016). Family firm challenges in intergenerational wealth transfer. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1197-1208.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.

- Craig, J. B. and Salvato, C. (2012). The distinctiveness, design, and direction of family business research: Insights from management luminaries. *Family Business Review*, 25(1), 109-116.
- Çelik, A., Soysal, A. and Alici, S. (2004, Nisan). Aile işletmelerindeki kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: K.Maraş örneği [Tam Metin Bildiri]. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde, (ss. 189-201). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. USA: Thomson South-Western.
- Davis, H. J., Schoorman, F. D. and Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, J. H., Allen, M. R. and Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- De Massis, A. and Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Delmas, M. A. and Gergaud, O. (2014). Sustainable certification for future generations: The case of family business. *Family Business Review*, 27(3), 228-243.
- Demirtaş, U. ve Tokat, E. (2012). Verimlilik yönetiminde ölçme ve teşhis: Bir KOBİ uygulaması. *Verimlilik Dergisi*, 3, 7-38.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., Oktar, Ö. F. ve Türk, M. (2013). Aile işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri ve yönetim fonksiyonları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11, 127-144.
- Kaygusuzoğlu, M. ve Şaşa, K. (2015). Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki işletmelerde kurumsal yönetim KOBİ'ler üzerine bir uygulama. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 968-1003.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lefebvre, M. R. and Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66-82.
- Litz, R. A., Pearson, A. W. and Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research perspectives from the field. *Family Business Review*, 25(1), 16-32.
- Longenecker G.J. and Moore C.W. (1991). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Cincinnati: South Western Publishing Co., s. 117'den aktaran A. Yıldız (2008). *Aile işletmelerine tavsiyeler ve Konya'da aile işletmeleri üzerine yapılmış bir araştırma*. İstanbul: Sistem Kitabevi.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K. and Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S. and Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20, 83-94.
- Miller, N. J., McLeod, H. and Young Ob, K. (2001). Managing family businesses in small communities. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 73-87.
- Miller, D., Breton-Miller, L., Minichilli, A., Corbetta, G. and Pittino, D. (2014). When do non-family CEOs outperform in family firms? Agency and behavioural agency perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572.

- Molly, V., Laveren, E. and Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Morris, M. H., Allen, J. A., Kuratko, D. F. and Brannon, D. (2010). Experiencing family business creation: Differences between founders, nonfamily managers, and founders of nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 34(6), 1057-1084.
- Özdoğan, F. B. (2007). Üniversite öğrencilerinin işgören aday ve tüketici olarak aile işletmelerine yönelik tutum ve niyetleriyle ilgili bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 119-212.
- Papatya, G. ve Hamşioğlu A. B. (2004), Rekabetin yeni gerçekliğinde türk aile işletmelerinin yeniden yapılanma sorunları ve Kars ili merkez aile işletmelerinde uygulama [Tam Metin Bildiri]. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (ss. 264-274). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Parada, M. J., Nordqvist, M. and Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- Salvato, C. and Aldrich, H. E. (2012). "That's Interesting!" in family business research. *Family Business Review*, 25(2), 125-135.
- Salvato, C., Minichilli, A. and Piccarreta, R. (2012). Faster route to the CEO suite nepotism or managerial proficiency? *Family Business Review*, 25(2), 206-224.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. and Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- San Martin-Reyna, J. M. and Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106-117.
- Saylı, H. ve Ağca, V. (2000). Aile işletmelerinde aile kültürünün iç girişimcilik eğilimleri üzerine etkisi: Afyon-Denizli-Uşak örneği. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(2), 119-135.
- Stewart, A. and Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Songini, L., Gnan, L. and Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 29-42.
- Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.
- Weber, R. P., (1990). *Basic content analysis*. California: Sage.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2003-2004). Aile şirketlerinde profesyonelleşmeyi yönlendiren bir dinamik: Entelektüel sermaye birikimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1-2).
- Yıldırım, S. (2011). Kurumsallaşamayan aile şirketlerinde pazarlama sorunları üzerine nitel bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 185-202.
- Yıldız, A. (2008). *Aile işletmelerine tavsiyeler ve Konya'da aile işletmeleri üzerine yapılmış bir araştırma*. İstanbul: Sistem Kitabevi.
- Yılmaz, E. G. ve Kozak, M. A. (2014). Otel yatırımcıları ile profesyonel yöneticilerin sözleşmeden doğan ilişkileri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 66-88.
- Yörük, N. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve halka açılmanın finansal performans üzerine etkisi: Halka açık bir aile şirketi üzerinde vaka çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 180-202.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L. and Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

- Wilson, N., Wright, M. and Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369-1389.
- Zachary, M. A., McKenny, A., Short, J. C. and Payne, G.T. (2011). Family business and market orientation: Construct validation and comparative analysis. *Family Business Review*, 24(3), 233-251.

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article



FED VE TCMB POLİTİKA DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

¹Ayşe GÖKDENİZ

²Eda AYDIN

³Muammer ÇOBAN

⁴Okan TURAN*

Özet

Ekonomiler genellikle; sürdürülebilir bir ekonomik gelişme, fiyat istikrarı, tam istihdam ve ödemeler dengesi tutarlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçları sağlamak için maliye ve para politikası araçları koordineli şekilde uygulanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, ülke ekonomilerinin refah seviyesini tehdit eden enflasyonun dengelenmesinde kullanılan para politikalarını Türkiye ve ABD ekonomileri özelinde çözümlenmektedir. Bu amaç doğrultusunda, enflasyon ve işsizlik oranlarının TCMB ve FED tarafından belirlenen politika faizini ne yönde etkilediğini çözümlenmek için ayrı ayrı modellerle tabi tutulmuştur. Söz konusu ilişki 2014:M1-2022:M9 dönemi politika faizi, enflasyon ve işsizlik verileri kullanılarak ARDL Sınır Testi modeli ile analiz edilmiştir. Elde edilen ampirik bulgulara göre, Türkiye ekonomisinde uzun dönemde işsizlik politika faizini artırmakta iken; enflasyonun istatistiksel olarak faiz üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamaktadır. ABD ekonomisinde ise uzun dönemde işsizlik ve enflasyonun politika faizi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaşmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Faiz, Enflasyon, İşsizlik, ARDL Sınır Testi.

Comparison of FED and TCMB Policies Behaviors

Abstract

Economies generally; It aims to achieve a sustainable economic development, price stability, full employment and balance of payments consistency. Fiscal and monetary policy instruments are implemented in a coordinated manner to achieve these objectives. The aim of this study is to analyze the monetary policies used in balancing the inflation, which threatens the welfare level of the country's economies, in particular for the economies of Turkey and US. For this purpose, separate models were used to analyze how inflation and unemployment rates affect the policy rate determined by the TCMB and the FED. The relationship in question was analyzed with the ARDL Boundary Test model using the policy rate, inflation and unemployment data for the period 2014:M1-2022:M9. According to the empirical findings obtained, while unemployment increases the policy rate in the long run in the Turkish economy; There is no statistically significant effect of inflation on interest rates. In the US economy, on the other hand, a statistically significant result cannot be reached on the policy rate of unemployment and inflation in the long run.

Keywords: Interest, Inflation, Unemployment, ARDL Boundary Test.

¹ Lisans Öğrencisi, Uşak Üniversitesi, UBYO, Bankacılık ve Finans Bölümü, ayse.gokdeniz45@gmail.com , ORCID: 0000-0002-2923-7859

² Lisans Öğrencisi, Uşak Üniversitesi, UBYO, Bankacılık ve Finans Bölümü, eeda.aydinn@gmail.com , ORCID: 0000-0003-4110-6568

³ Lisans Öğrencisi, Uşak Üniversitesi, UBYO, Bankacılık ve Finans Bölümü, muammercbnx@gmail.com , ORCID: 0000-0003-2608-2764

⁴ Lisans Öğrencisi, Uşak Üniversitesi, UBYO, Bankacılık ve Finans Bölümü, okannturan@icloud.com , ORCID: 0000-0001-5239-2075

* Bu çalışmada yer alan yazarlar, alfabetik sıraya göre sıralanmıştır.

GİRİŞ

Politika faizi, enflasyon ve işsizlik oranları ekonominin hem reel kesimi hem de finansal kesimi ile büyük oranda ilişkili olan, halkın tasarruf ve ekonomik refah seviyelerini belirlemede makroekonomik değişkenler olarak tanımlanırlar. Politika yapıcılar uyguladıkları politikalarda bireylerin alım gücünü artırmak ve bireylerin istihdam seviyesini, dengede tutmak için enflasyon ve işsizlik den oluşan maliyetlerin minimize etmeyi hedeflemektedir. Doğru şekilde dizayn edilen politika uygulamalarının makroekonomik dengesizlikleri giderdiği işlilik ve enflasyon rakamlarında ortaya çıkan dalgalanmaları azalttığı kabul edilmektedir. Bu nedenle söz konusu değişkenlerin bir birleriyle olan etkileşimin detaylı analiz edilmesi alınacak politika kararlarında yol gösterici nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla ülkelerin merkez bankaları tarafında belirlenen faiz politikalarının ülkelerin makroekonomik değişkenler üzerindeki etkisini araştırmak oldukça önemlidir.

Çalışmanın amacı, Türkiye’de ve ABD’de politika faizi, enflasyon ve işsizlik arasındaki ilişkiyi 2014:M1-2022:M9 tarihleri arasında incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye ve ABD arasında karşılaştırma yaparak ülke politikalarının etkinliği tartışılmaktadır. Çalışma kapsamında konu ile ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar incelenmiş olup ülke ekonomilerinin nihai amaçlarından olan refah seviyesini ve alım gücünü tehdit eden enflasyon ve işsizliği dengelemek için uygulanan para politikaları amaçları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, ekonomilerde dört amaç karşımıza çıkmaktadır. Bu amaçlar, sürdürülebilir bir ekonomik gelişme, fiyat dengesinin sağlanması ve sürdürülebilirliği, kaynakların bütünüyle istihdamı, ödemeler seviyesindeki tutarlılığın sağlanmasıdır. Söz konusu ekonomik amaçlar ABD’de etkili olduğu kadar Türkiye’de olmamıştır. Bunun en büyük sebeplerinden arısında yetersiz istihdam olanakları ve yüksek enflasyon ortaya çıkmaktadır. Para politikalarından sorumlu olan merkez bankaları nihai amaç olarak milli gelir, istihdam ve enflasyon için belirlenen hedeflere ulaşmaya çabalamaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye ve ABD faiz politikaların karşılaştırılmasına yönelik olarak faiz, işsizlik ve enflasyon oranı değişkenleri kullanılarak uzun ve kısa dönem analiz gerçekleştirilmiştir. Analizde kullanılan değişkenler farklı durağanlık düzeylerine sahip olduğundan ARDL sınır testi yaklaşımı tercih edilmiştir. Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde işsizlik, enflasyon ve faiz oranı teorik arka planı incelenmektedir. İkinci bölümde söz konusu değişkenlerle yapılan teorik ve ampirik çalışmalar detaylı şekilde ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ARDL sınır testi yaklaşımı yöntemi ve aşamaları incelenmekte ve çalışmada kullanılan modellerle ifade edilmektedir. Son olarak dördüncü bölümde çalışmadan elde edilen ampirik bulgular ilgili ülkelerin faiz politikaları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çalışma kullanılan değişkenler ve iki ülke faiz politikalarını karşılaştırılması açısından istatistiksel sonuçlar içerdiği için literatüre farklı bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Politika Faizi

Merkez bankaları faiz oranları üzerinden para arzı ve kısa vadeli faiz oranları kontrol edebilir. Merkez bankaları, bankaların ihtiyaç duydukları likiditeyi sağlamak amacıyla bankalara verdiği kısa vadeli borçların ve piyasadaki fazla likiditeyi çekmek için yaptığı borçlanma faiz oranlarını belirlerler. Bu oranlar ile iktisadi faaliyetler ve fiyatlar genel seviyesini etkilemek amaçlanmaktadır. Bundan dolayı bu faiz oranlarına politikası faiz oranı adı verilir.

Politika faiz kararları belirlenirken, arz-talep dengesi, parasal göstergeler, istihdam, birim maliyet, verimlilik, döviz kurları ve döviz kurlarını etkileyebilecek gelişmeler vb. etkenlere bakılarak bu kararları vermektedir.

1.1.1. Faiz ile Enflasyon İlişkisi

Para politikasının enflasyonu kontrol altında tutmaktaki rolü son derece önemlidir. Bu nedenle, enflasyonu kontrol edebilmek için, iktisadi yaklaşımlar da farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte para politikası ve belirlenen stratejiler, enflasyonun ne şekilde geliştiğine, dinamiklerine ve ülke koşullarına göre farklılık göstermektedir. Bu kapsamda, enflasyonu kontrol edebilmek için ortaya çıkan temel yaklaşımlarda genel olarak ülkelerin merkez bankalarının bağımsızlığı, karar yetkisindeki para kurulları ve enflasyon hedeflemesi gibi politikalar yer alır. Karar mercii de para politikası araçları yardımıyla enflasyonu kontrol altına almayı hedefler (Oktar, 2011: 4).

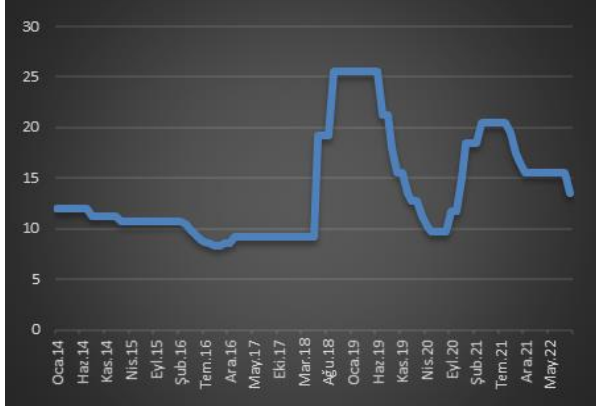
Makroekonomik dengelerle değişim gösteren faiz oranları, ülkeler bu doğrultuda makroekonomik olumsuzlukları gidermek için faiz oranlarının ekonomide gelişimini kolaylaştırmasını sağlamalıdır. Bu yetkiye sahip merkez bankaları, ülkelerin buldukları duruma göre parasal genişleme veya parasal sıkılaştırma politikaları ile faiz oranları kararlarını verirler. Böylelikle bu kararlar ekonomideki dengeleri de etkiler (Bulut, 2002: 104).

1.1.2. Faiz ile İşsizlik İlişkisi

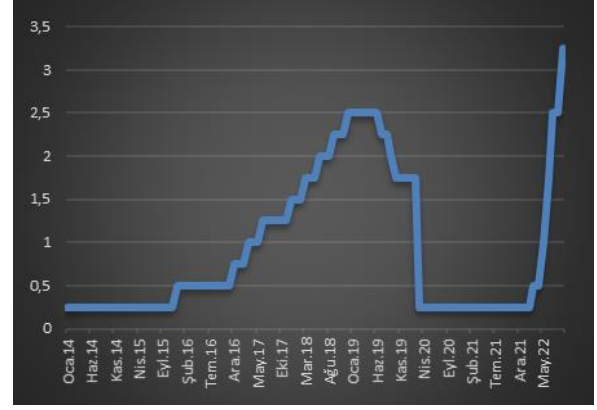
Faiz oranı yatırımları ve tasarrufları dengeleyen fiyat olarak kabul görür. Bu kabule göre tasarruflarda beliren artışlar faiz oranını azaltır. Sermayenin bu aykırı verimliliği, tasarrufların aykırı verimliliğini eşitlediği nokta, faiz oranlarının belirlediği noktadır. Dolayısıyla klasik analizde tasarrufların yatırıma dönüşüm mekanizması faiz oranı olarak kabul edilir. İşsizlik tarafından bakıldığında geleneksel faiz teorisi, geleneksel işsizlik teorisinin zorunlu bir bölümü olan faiz, uygulamada yatırım için tercih edilir. Böylece talep yatırımı yatırım yapılabilir kaynak olarak ele alınırken, arzı temsil eden ise tasarruflardır. İkisini dengeye getiren fiyat ise faiz olarak kabul edilir (Bal, 2019: 1082).

2008 yılında ABD merkezli yaşanan mortgage krizinden sonra dünya genelinde işsizlik oranlarında yüksek artışlar meydana gelmiş, böylelikle gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde de aynı

ekonomik problemlerle karşılaşmıştır. Ülkelerde ekonomik açıdan farklılıklar bulunduğu için her ülkenin işsizliği düşürme politikaları farklılık gösterir. İşsizlik politikasının etkinliğini arttırmak için, bazı ekonomik politikalarla desteklenmesi gerekir. Bu politikaların işsizlik temelinde verimli olan makroekonomik bulgular nezdinde de etkisi olması, işsizliği düşürme politikasında daha net ve sürdürülebilir sonuçların alınmasını sağlar. Bu nedenle doğru politika ve yerinde uygulanan müdahale ile işsizlik oranları istenen rotada dengede korunacaktır (Akcan, 2018: 283).



Şekil 1. Türkiye'de Faiz Oranlarının Seyri



Şekil 2. ABD'de Faiz Oranlarının Seyri

Türkiye'de 2014'te %12'lerde seyreden faiz oranları 2017'nin ilk çeyreğine kadar ekşi yönlü seyretmiştir. 2018 ve 2020 başlarına kadar %25'leri gören faiz pandemiyle beraber düşüşe geçmiş fakat sonra yeniden %20'leri görmüştür. Son dönemde değişen faiz politikasıyla beraber tekrar düşüşe geçmiştir. ABD'de de ise, faiz 2014 başından 2015 sonlarına kadar %0,25 oranında sabit kalıp, 2019 yılına kadar artırma politikalarını sürdürmüşler. 2022 yılının başına kadar düşürmüşler, sonrasında artışa geçirmişlerdir.

1.2. Enflasyon

Fiyatlardaki genel düzeyli bir artış enflasyonu ortaya çıkarır. Enflasyonun ortaya çıkabilmesi için belli hizmet ve malların bütünüün fiyatlarının yükselmesi gerekmekte ve bu yükselişin de tek sefere mahsus değil devamlı olması gerekmektedir. Fiyatlarda devamlı bir yükseliş yok ise ve tek seferlik bir yükseliş olduysa, burada enflasyondan söz edemeyiz. Enflasyonun ortaya çıkma sebebi ise; bir ülkedeki talep miktarı arz miktarından fazla olmasıdır. Bu duruma ise talep enflasyonu adı verilir (Demirbaş, 2018: 33).

Devletlerin ihtiyaçları doğrultusunda para basmaları ve dolayısıyla para arzını arttırmaları, paranın değersizleşmesine yol açtığından hammaddelerin dolayısıyla ürünlerin fiyatları da artar. Bu durum enflasyona ortaya çıkarır. Geçmişte de borçları için karşılıksız para basan ülkelerin merkez bankaları, artan fiyatlara karşı koyamayacak duruma gelip krize girmişlerdir (Bakkal, 1995: 49).

Enflasyon ortaya çıkmasıyla ekonomilerde bazı sonuçlar doğacaktır. Yüksek enflasyon ülkelerin parasını değersizleştirecektir. Değersizleşen para ise günden güne değer kaybetmesinden dolayı elde

tutulmadan harcanır ve bu durumda enflasyon ortamının sürekliliği sağlanır. İstenilen yatırımlar yapılamaz ve yavaşlar (Bakkal, 1995: 50).

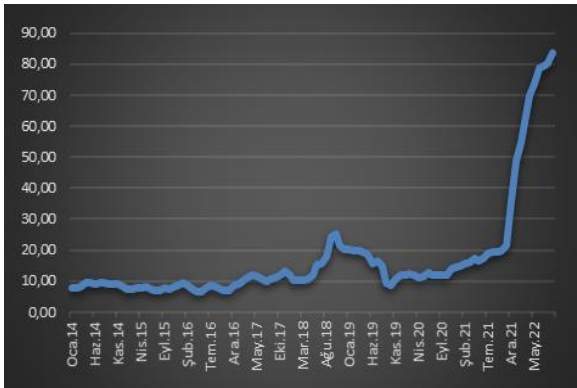
Bireylerin alış gücünde artış, gelir düzeylerinde yükseliş görülmesi, ürün ve hizmetlerin fiyatlarının devamlı artışta olmasını nitelendirmede enflasyon bir kavram olarak kullanılamaz. Enflasyon düşürme rejiminde istikrar sağlanması, fiyatların daha yavaş artması alım gücünün daha yavaş azalması anlamına gelir. İstikrar ve refah seviyesinin devamlılığının sağlanması için enflasyon oranlarının düşüş göstermesinin yanı sıra bireylerin alım güçlerinin azalış göstermesi ve fiyat artışlarında gerçekleşen değişimlerin oran tarafından bakıldığında daha az bir oranla azalış gerçekleşmesi gerekmektedir. Fiyat oran değişimlerindeki özümsemeyi zorlaştıran durum aynı noktada yüksek oranda süreklilik sağlayan enflasyon para alış gücünde de azalma gözlemlenmesine neden olmaktadır.

1.2.1. Enflasyonda Bekleyişin Önemi

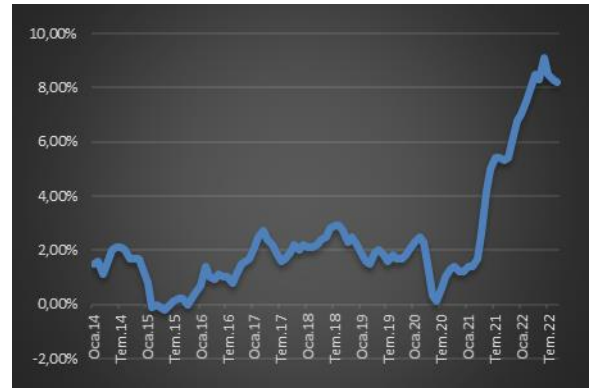
Enflasyonu etkileyen unsurlar arasında bir faktör olarak görülen bekleşler oranlar üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Talep ve maliyet enflasyonunun artış sürekliliği göstermemesi için enflasyon beklentilerinin düşüş yaşanması beklenir. Planlanan oranlar beklenildiği gibi gerçekleşmezse enflasyonda yükselme görülmektedir.

1.2.2. Enflasyonda Maliyetin Önemi

Fiyat oran değişimlerindeki özümsemeyi görememekteki sebep yüksek enflasyondur. Enflasyonda meydana gelen yükselişten dolayı fiyat sorgulamayı bırakan kişiler ürünlerin fiyatları hakkında doğru düşünceye sahip olamazlar. Kişilerin harcamaları hakkındaki öngörüşlerini, şirketlerin ise sermayelerini nasıl değerlendireceklerini belirleyen en önemli faktör fiyatlardır. Bu enflasyon ortamındaki bilinmezlik kişilerin ve şirketlerin geleceğe yönelik planlarına temkinle yaklaşmalarına sebep olmaktadır. Kişiler yüksek enflasyon ortamından etkilendikleri için fiyatların devamlı olarak artacağını düşündüğünden enflasyonun güçlenmesine sebep olur ve artmasına yol açar.



Şekil 3. Türkiye'de Enflasyon Oranlarının Seyri



Şekil 4. ABD'de Enflasyon Oranlarının Seyri

2014 yılında 7,75 oranında yükselişe başlayan enflasyon 2018 Ekim ayına kadar yükselişine devam etmiştir. Daha sonra bir yıl düşüşe geçen enflasyon 2019 son çeyreğinde kademeli olarak tekrar yükselişe geçip, 2021'in son çeyreğinde kırılma yaşamıştır. Günümüze kadar agresif şekilde yükselişine devam etmektedir. 2014 yılında 2020'nin haziran ayına kadar 1.50-2,80 arasında dalgalanan enflasyon oranları bu tarihten itibaren yükseliş trendine girmiştir.

1.3. İşsizlik

1.3.1. Türkiye'de İşsizliğin Nedenleri

Neo-liberal iktisadin bulgularına bakılarak işsizliğin sebebi, işgücü maliyeti ile işten çıkarma maliyetinin büyüklüğü, emek piyasası katılıkları, yasalar ve güçlü sendikalaradır. İşsizlik oranları büyüme oranları ile bağlantılıdır. Yatırım ve büyüme yavaşladığında işsizliğin de düşük ücretlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

Neo-liberal iktisadin bulguları sonucunda yayınlanan ikinci açıklamada, kapitalizmin içinde tam istihdam olanağının olmadığı şeklindedir. Tam istihdam, işçilerin tüm hak ve özgürlüklerini alması, düşüncelerini istediği gibi korkmadan ifade edebilmesi anlamına gelir. Bu da büyümede negatif etki yaratır ve işsizlik oranlarında artışa neden olur.

1950 yılı itibari ile köylerden büyük şehirlere başlayan göç dalgası günümüzde de devam etmektedir. Bu nedenle tarımdan, tarım dışı istihdama büyük geçiş olmuştur. Bu da yüksek miktarda istihdam gereksinimine yol açmakla birlikte işsizlik oranlarının artmasına neden olmuştur. Bir diğer sebebi ise köylerden büyük şehirlere doğru yaşanan göç sırasında gerçekleşen eğitim seviyesinin düşmesi, eğitimsiz kent nüfusunun çoğalmasına sebep olmaktadır. Bu durumda ise ortam nitelikli değişim için daha zor hale gelecektir.

İş gücü katılım açısından kadınların eksikliği büyük sorun yaşatmaktadır. Diğer gelişmiş ülkelere kıyasla Türkiye'de çalışan kadınların oranı çok düşüktür. Bunun da sebebi geleneksel ve kültürel eski ve ilkel düşüncelerden kaynaklanmaktadır. Kadınların iş gücü katılımını artırmak yine eğitim seviyesinin yükseltmekten geçmektedir.

1.3.2. İşsizliğin Giderilmesi İçin Yapılan Çalışmalar

Türkiye 10 yıllık kalkınma planı hazırlamıştır. Kırsaldan kente göç 1950'li yıllarda başlayıp, günümüze kadar devam ettiği için tarımdaki iş gücünü düşürmüştür. Bu da tarım dışı istihdamın artmasına yol açmıştır. Kalkınma planı Türkiye'nin büyümesini hedeflerken sanayide beklenen artış olmamıştır.

Ekonomide gelişme vatandaşların arzuladığı mal ve hizmetleri üretmek amacıyla vatandaşın üretim kapasitesini yükseltmesidir. Ekonominin gelişim seviyesi teknolojik büyümeyle ilişkili olduğu görülse de kaynakların ölçüsüne ve niteliğine göre de farklılık gösterir (Güllap,1994: 480).

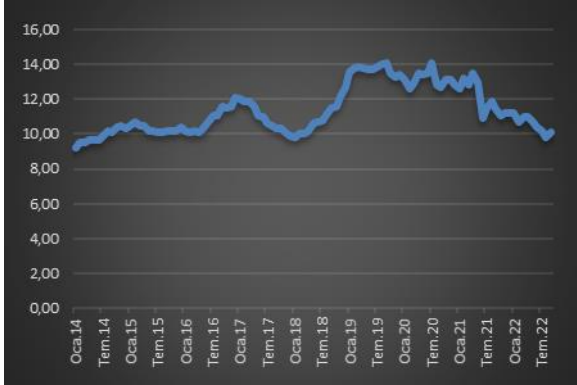
Türkiye’deki ekonomide dört gelişme evresi görülmüştür. Bu dönemlerin her biri 20 sene sürmüştür. Türkiye Cumhuriyeti’nin doğuşundan ikinci dünya savaşına kadar olan bölümde güçlü ve istikrarlı bir yükselme görülmüştür. İkinci dünya savaşı bittikten sonra 1960 senesine kadar gerileme görülmüştür. İthalat “Planlı Ekonomi” olarak adlandırılan dönemde kabul edilmiştir. 1980’e kadar var olan bu evre bittikten sonra dördüncü dönemde dışarıya dönük politikalar onaylanmıştır (Taymaz, 2010: 2). Türkiye ekonomide şu an beşinci büyüme evresidir. 2001 senesinin bittiminde büyüme oranı devamlı olarak yüksek rotada ilerlemiştir.

1.3.3. ABD’de İşsizlik ve İstihdam

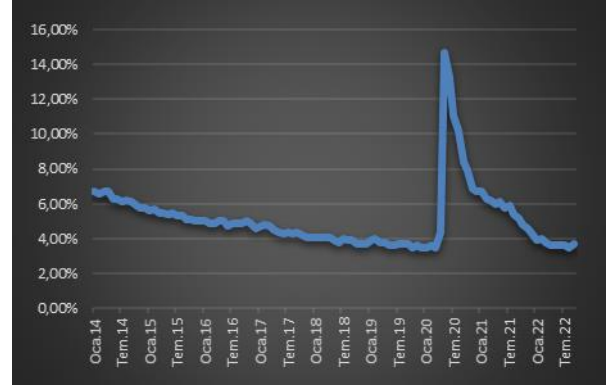
Gelişmiş ülkelerde devletlerin özelleştirme çalışmaları az gelişmiş bölgelerine yatırım yapılmadığı için büyük bir istihdam sorunu ortaya çıkarmıştır. Türkiye’deki gibi kırsaldan şehirlere göç edilmesi az gelişmiş bölgeleri olumsuz etkilemiştir. Bu da az gelişmiş bölgelerde işsizlik ve yaşamsal zorluğa yol açmaktadır.

ABD’de bireysel yeteneğin güçlü olması ve desteklenmesi, eğitim seviyesinde yüksek olduğu bir ülke olduğu için yeni işletmelerin kurulmasında uygun alanların bulunması Türkiye’ye göre daha kolaydır.

ABD’de yeni başlanan işlerin çoğunluğunu köklü işletmelere vermektense piyasaya yeni giren işletmelere vererek onların da büyümesine yardımcı olmaktadır. Bu işletmeler kalite ve verimliliğin artmasına aynı zaman da rekabet seviyesinin güçlenmesine ve istihdam dengesinin korunmasında etkili rol oluyor. ABD’nin yeni işletmelere yardımcı olma politikası işsiz halkın istihdam için daha çok iş kurma isteğini artırıyor.



Şekil 5. Türkiye’de İşsizlik Oranlarının Seyri



Şekil 6. ABD’de İşsizlik Oranlarının Seyri

Türkiye’de işsizlik 2014 yılında 9,20 civarında seyrederken, 2019-2020 yılları arasında pandemiyle beraber işsizlik zirveyi görmüş olup, seyreden aylarda düşüş trendine geçtiği görülmektedir. ABD’de 2014 yılında 6,70 civarında olan işsizlik oranları, 2020 Mart dönemine kadar düşüş trendinde seyretmiş olup, Mayıs 2020 ayında 4 katlık bir patlama oranından sonra, günümüze kadar düşüş trendinde devam etmiştir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Araştırmalar çerçevesinde bakıldığında kaynak incelemelerinde FED ve TCMB politika davranışlarının yanı sıra farklı değişkenlerinde ele alındığı birçok çalışma bulunmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmaların birçoğunda değişken olarak FED ve TCMB politika davranışları analiz edilmiştir. Çalışma kullanılan değişkenler ve iki ülke faiz politikalarını karşılaştırılması açısından istatistiksel sonuçlar içerdiği için literatüre farklı bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.

FED ve TCMB Politika Davranışlarının Karşılaştırılması kapsamında yapılan literatür incelemelerinde, Sara (2008), Türkiye'deki faiz ve enflasyon oran ilişkisi ele almıştır. Çalışmada gerçekleştirilen analizlerin sonucunda faiz oranlarının enflasyon üzerinde etkili olduğu kanısına ulaşılmıştır.

Altay (2015), nominal faiz ve enflasyon ilişkisinin Türkiye'de, 2004-2013 yılları baz alınarak tetkik edilmiştir. Bu tetkik sürecinde Dinamik En Küçük Kareler (DOLS), Johansen ve Lütkepohl-Saikkonen Eş Bütünleşme yöntemleri kullanılıp, nominal faiz ve enflasyon oranları arasındaki ilişkinin uzun vadede ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Torun ve Karanfil (2016), 1980-2013 yılları arasında faiz oranları ve enflasyon arasındaki ilişki Türkiye ekonomisi açısından analiz edilmiştir. GSYİH, faiz oranı ve reel döviz kuru değişkenlerinin kurulan modellerde enflasyon üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda modelde gözlemlenen değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişki mevcuttur. Nedensellik; GSYİH dan ve faiz oranından enflasyon oranına doğrudur. Ayrıca GSYİH ve faiz oranı arasındaki nedenselliğin çift yönlü olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Doğan, Buhari, Eroğlu ve Değer (2016), faiz oranı ve enflasyon arasındaki ilişkiye nedensellik açısından bakılması amaçlanmıştır. 2003-2015 dönemlerini kapsayan çalışmanın sonucunda nedensellik ilişkisinin enflasyon oranından faiz oranına doğru gözlemlenirken, faiz oranlarından enflasyon oranlarına ait nedensellik içermediği gözlemlenmemiştir.

Tunalı ve Yalçınkaya (2016), Türkiye'de para politikasından geleneksel olmayan para politikasına geçiş dönemi analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen Granger nedensellik testi sonucunda enflasyondaki değişimleri ile reel döviz kuru değişimleri geleneksel olmayan para politikasının uygulandığı dönemde ilişkili çıkmıştır.

Demirgil ve Türkay (2018), Türkiye'nin 2003:01-2017:01 dönemi aylık verileri kullanılarak ARDL sınır testi ile, enflasyon ve faiz arasında uzun dönemli ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda seriler arasında eşbütünleşmenin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de incelemeye alınan dönemin içinde enflasyonun, faizi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkisine almaktadır. Analizin sonuçlarına göre enflasyon oranında gözlemlenen % 1'lik bir artış faiz oranının %0,55 oranında artış göstermesine neden olmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda Türkiye'de faiz oranlarındaki değişiklikte enflasyon oranlarındaki değişikliklerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada Toda Yamamoto nedensellik testi yapılarak değişkenler arasındaki

nedensellik ilişkisi test edilmiştir. Yapılan testin sonucunda enflasyon oranlarından başlayarak faiz oranlarına doğru bir nedensellik ilişkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çevik ve Yıldırım (2018), Türkiye para politikası uyguladığı 1999-2014 yılları arasında işsizlik oranı ile arasındaki korelasyon incelenmiştir. Para politikasının kullanıldığı zamanlarda işsizlik verileri yüksek değerde çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye bu sebeple ekonomik istikrarı sağlayabilmek için para politikasıyla enflasyon verilerini kullanmayı uygun görmüştür.

Altınöz (2020), Türkiye’de 2006-2018 dönemleri arasında enflasyon ile döviz kuru ve faiz oranı ile para arzı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışmada çeyreklik veriler alınarak sınır testi (ARDL) yaklaşımı kullanılmıştır. Analiz sonucunda enflasyon ve faiz oranı arasında ilişki bulunmaktadır. Ama bulunan bu ilişki değer açısından bakıldığında çok zayıftır.

Güvenbaş (2021), Türkiye 2010’dan sonra geçtiği yeni para politikasının enflasyon ve ekonomiye olan etkisi araştırılmıştır. Regresyon ve VAR analizi uygulandıktan sonra faiz oranlarının enflasyona değil, enflasyonun faiz oranlarını etkilediği tespit edilmiştir.

3. METODOLOJİ

Bu çalışmanın temel amacı Türkiye ve ABD ekonomilerinde izlenen enflasyon ve işsizliğin politika faizi üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Son zamanlarda Geleneksel faiz politikası yöntemini sürdüren ABD’de enflasyon oranları düşük seyretmekte iken aksine heterodoks faiz politikasını sürdüren ülkemizde enflasyon hızla yüksek seyretmektedir. Literatür incelendiğinde, faiz oranlarının enflasyonun nedeni değil ancak enflasyonun faiz oranlarının nedeni olabileceği hipotezi sıklıkla araştırılmaktadır.

Bu çalışmada, enflasyon ve işsizliğin politika faizleri üzerindeki etkisini araştırmak için TÜİK, EVDS, INVESTING ve FRED gibi veri tabanlarından 2014M1-2022M9 dönemi için elde edilen veriler eviews programı yardımıyla ARDL Sınır Testi ile tahmin edilmiştir. Çalışmaya ait genel ekonometrik denklem aşağıdaki gösterilmektedir.

$$lfaiz = \beta_0 + \beta_1 enflasyon + \beta_2 işsizlik + \varepsilon \quad (1)$$

4. BULGULAR

4.1. Tanısal İstatistikler

Tanısal testler doğrultusunda Tablo 1 ve Tablo 2’de sırasıyla Türkiye ve ABD veri setleri için Breusch Pagan, LM, Ramsey Reset ve Jarque Bera testleri uygulanarak değişkenlerimiz arasında değişen varyans, otokorelasyon ve herhangi bir model kurma hatası olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 1. Tanısal Test Sonuçları (Türkiye)

	F İstatistik	Olasılık
LM	0.202238	0.9364
Breusch Pagan Test	1.562953	0.0976
Ramsey Reset	2.277088	0.0682
Jarque-Bera	107.3559(jar. bera)	0.000000

Tablo 2. Tanısal Test Sonuçları (ABD)

	F İstatistik	Olasılık
LM	2.097604	0.0877
Breusch Pagan Test	0.375839	0.9143
Ramsey Reset	1.606932	0.1795
Jarque-Bera	5232.692(jar. bera)	0.000000

4.2. Birim Kök Analizi

Analizlere başlamadan önce değişkenlere ait serilerin durağanlıklarının incelenmesi gerekmektedir. Durağanlık analizi için literatürde sıklıkla kullanılan ADF Birim Kök testi tercih edilmiştir. ADF birim kök testinin sıfır hipotezi serinin durağan olmadığı ya da aynı nitelikte olacak şekilde serinin birim kök içerdiği şeklindedir. Alternatif hipotez ise, serinin durağan durumda olduğu yani serinin birim kök içermediği şeklindedir. Serilere ilişkin birim kök testi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4' te yer almaktadır.

Tablo 3. Türkiye ADF Birim Kök Testi

Değişkenler		Sabitli model		Sabitli ve Trendli model	
		Katsayı	Olasılık	Katsayı	Olasılık
LFaiz	I (0)	-3.080858*	0.0312	-3.431784*	0.0529
	I (1)	-3.069851	0.0321	-3.057567	0.1223
2.Enflasyon	I (0)	-0.003687	0.9555	-0.991948	0.9399
	I (1)	-2.906775*	0.0481	-3.394346*	0.0579
3.İşsizlik	I (0)	-1.722721	0.4169	-1.019948	0.9360
	I (1)	-4.634028*	0.0002	-4.790485*	0.0009

Tablo 4. ABD ADF Birim Kök Testi

Değişkenler		Sabitli model		Sabitli ve Trendli model	
		Katsayı	Olasılık	Katsayı	Olasılık
LFaiz	I (0)	0.013330	0.9571	-0.316532	0.9892
	I (1)	-7.632026*	0.0000	-7.708751*	0.0000
2.Enflasyon	I (0)	-0.213997	0.9321	-1.481233	0.8299
	I (1)	-6.349537*	0.0000	-6.541160*	0.0000
3.İşsizlik	I (0)	-3.147776	0.0261	-3.136669	0.1034
	I (1)	-9.792060*	0.0000	-9.743459*	0.0000

Tablo 3 incelendiğinde; Türkiye için faiz değişkeninin I(0) düzeyinde, enflasyon ve işsizlik değişkenlerinin ise I(1)'de durağan olduğu görülmektedir. Tablo 4 de ABD için kullandığımız değişkenlerin birim kök testleri incelendiğinde, Amerika için her üç değişkenin de düzeyde birim kök içerdikleri ve birinci farkları alındığında durağanlaştığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, ABD için tüm değişkenler I(1) düzeyinde durağan hale geldiği görülmektedir. İlgili değişkenler iki modelde de farklı durağanlık düzeyine sahip olduğu için ARDL eşbütünleşme analizi bu çalışmada yöntem olarak tercih edilmiştir.

Sınır testinden önce ilk olarak uygun gecikme uzunluğunun kontrol edilmesi gerekmektedir. Uygun gecikme uzunluğu için yapılan analiz sonucu Tablo 5 ve Tablo 6'da yer almakta olup, tespitler doğrultusunda dördüncü gecikmenin uygun gecikme uzunluğu olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 5. Uygun Gecikme Uzunluğu Tespiti (Türkiye)

Gecikme	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-893.5495	NA	10298.26	17.75346	17.83113	17.78490
1	-453.4635	845.3158	2.020958	9.217079	9.527796*	9.342862
2	-433.5815	37.00624	1.630114	9.001613	9.545251	9.221734
3	-426.9663	11.92048	1.711137	9.048837	9.825605	9.363295
4	-402.4497	42.72195	1.261440	8.741578*	9.751377	9.150373*

Tablo 6. Uygun Gecikme Uzunluğu Testi (ABD)

Gecikme	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-65.28997	NA	0.000776	1.352277	1.429953	1.383722
1	302.7607	706.9488	6.34e-07	-5.757638	-5.446931	-5.631855
2	316.3993	25.38659	5.79e-07	-5.849490	-5.305752	-5.629370
3	361.9211	82.02941	2.81e-07	-6.572695	-5.795926*	-6.258236*
4	372.0028	17.56814*	2.76e-07*	-6.594115*	-5.584316	-6.185319

4.3. ARDL Sınır Testi

ADF (Augmented Dickey Fuller) Dickey ve Fuller taraflarınca geliştirilmiş zaman serilerinde birim kök olup olmadığına bakan testtir. Yaptığımız yöntemde seriler $I(0)$ da durağan değilken $I(1)$ 'de durağan oldukları görülmüştür. Ekonometrik zaman serileri durağan serilerdir. Bu seriler durağan olmadığında sahte regresyon ortaya çıkabilir. Durağanlığı sağlamak için fark alma işlemi yapılabilir. Uygulanan işlemin verilerde bilgi kaybına neden olabileceği ve veriler arasında olan ilişkiyi yok edebileceği ihtimalinden kaçmak için verilerin durağan olabileceğini ve bir birleştirme sağlayabileceğini belirten eşbütünleşme testi uygulanır.

Politika faizleri, enflasyon ve işsizlik arasındaki uzun ve kısa dönem ilişkisiyi araştırdığımız bu çalışmada, eşbütünleşme testi için Pesaran vd. (2001) tarafından geliştirilmiş olan ARDL Sınır Testi uygulanmıştır. ARDL Sınır Testi yaklaşımının diğer eş-bütünleşme yaklaşımlarına göre birtakım avantajları bulunmaktadır. Fakat en önemli avantajı serilerin $I(0)$ veya $I(1)$ olması fark etmeksizin uygulamaya konulabilmesidir. Üç önemli aşaması olan ARDL sınır testi yaklaşımında, birinci aşama değişkenlerimiz arasında uzun dönem ilişkisi olup olmadığına F istatistik değerleri incelenerek karar verilmesidir. F istatistik değerleri tablo üst kritik değerleri üstünde olduğunda eş-bütünleşme ilişkisinden bahsetmek mümkündür. Tablo 7 ve Tablo 8'de ARDL Sınır Testi tahmin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. Türkiye Tahmin Sonuçları

Değişken	Katsayı	Standart hata	t istatistiği	Olasılık
C	-1.036907	0.723108	-1.433959	0.1553
I_TR(-1)*	-0.085773	0.020163	-4.254029	0.0001
KUKLA1**	0.008021	0.765223	0.010482	0.9917
KUKLA2(-1)	10.23711	2.067965	4.950332	0.0000
İşsizlik_TR(-1)	0.182801	0.073023	2.503328	0.0142
Enflasyon_TR(-1)	-0.002010	0.007000	-0.287068	0.7748
D(I_TR(-1))	0.103702	0.075933	1.365703	0.1757
D(I_TR(-2))	0.271392	0.074829	3.626828	0.0005
D(I_TR(-3))	0.365649	0.074785	4.889363	0.0000
D(DUMMY2)	-0.062174	0.750764	-0.082815	0.9342
D(DUMMY2(-1))	-0.550144	1.700576	-0.323505	0.7471
D(DUMMY2(-2))	-1.226151	1.477275	-0.830009	0.4089
D(DUMMY2(-3))	-2.976132	1.082510	-2.749288	0.0073
D(İşsizlik_TR)	-0.151113	0.203911	-0.741074	0.4607
D(Enflasyon_TR)	0.007570	0.038387	0.192191	0.8481
D(Enflasyon_TR (-1))	0.158135	0.046149	3.426595	0.0009
D(Enflasyon_TR (-2))	-0.075962	0.044352	-1.712706	0.0905
Eşbütünleşme Test Sonucu	F istatistiği	0,01	0,05	0,10
	8.643226	I(0):3.29 I(1):4.37	I(0):2.56 I(1):3.49	I(0):2.2 I(1):3.09

F istatistik değerlerinin yer aldığı Tablo 7’de yer alan tahmin sonuçları incelendiğinde; Türkiye için F istatistik değerinin tablo üst kritik değerleri üzerinde yer aldığı görülmektedir. Buna göre, Türkiye için değişkenler arasında eş-bütünleşme ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 8. ABD Tahmin Sonuçları

Değişken	Katsayı	Standart hata	t istatistiği	Olasılık
C	-0.212787	0.105753	-2.012112	0.0471
I_ABD (-1) *	-0.033541	0.030696	-1.092687	0.2774
KUKLA**	-0.173185	0.062029	-2.792015	0.0064
İşsizlik_ABD**	3.769186	1.610058	2.341025	0.0214
Enflasyon_ABD**	0.045404	0.011605	3.912592	0.0002
D (I_ABD (-1))	0.019233	0.104106	0.184745	0.8538
D (I_ABD (-2))	0.181576	0.111187	1.633070	0.1058
D (I_ABD (-3))	0.274752	0.112419	2.444002	0.0164
Eşbütünleşme Test Sonucu	F istatistiği	0,01	0,05	0,10
	4.016561	I(0):3.65 I(1):4.66	I(0):2.79 I(1):3.67	I(0):2.37 I(1):3.2

ABD için de benzer bir durum söz konusudur. F istatistik değerlerinin yer aldığı Tablo 8’de yer alan tahmin sonuçları incelendiğinde; ABD için F istatistik değerinin tablo üst kritik değerleri üzerinde yer aldığı görülmektedir. Buna göre, ABD için değişkenler arasında eş-bütünleşme ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çıkan sonuçlar 2014-2022 dönemleri arasındaki verilerde her iki ülke içinde %5 ve %10’luk anlamlılık düzeyinde eşbütünleşme olduğunu göstermektedir.

Modellerde eşbütünleşme ilişkisinin tespit edilmesinin ardından uzun ve kısa dönem ilişkin tahmin edilmesi gerekmektedir. Türkiye ve ABD için uzun ve kısa dönem tahmin sonuçları sırasıyla Tablo 9 ve Tablo 10’da gösterildiği gibidir.

Tablo 9. Türkiye ARDL Sınır Testi

Uzun Dönem Katsayılar	Değişken	Katsayı	Standart hata	T istatistiği	Olaslık
	İşsizlik_TR	2.131218	0.663875	3.210270	0.0019
	Enflasyon_TR	-0.023429	0.083967	-0.279029	0.7809
	C	-12.08899	7.747742	-1.560325	0.1223
Kısa Dönem Katsayılar	Değişken	Katsayı	Standart hata	T istatistiği	Olaslık
	C	-1.036907	0.153438	-6.757829	0.0000
Hata Düzeltme Terimi	ECM (-1)*	-0.085773	0.011704	-7.328535	0.0000

Türkiye’de 2014-2022 dönemleri arası ARDL uzun-kısa dönem katsayıları ve hata düzeltme terimi Tablo 9’da verilmiştir. Uzun dönemde işsizlik istatistiksel olarak anlamlı fakat enflasyon istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna göre, işsizlikte meydana gelen 1 birimlik artış faiz oranlarını 2,13 birim olarak artırmaktadır. Türkiye’de kısa dönem sonuçları incelendiğinde, uyum katsayısının 0 ile -1 arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve oluşacak bir dengeden sapmanın 12,5 ay sonra düzelerek uzun dönem dengesine ulaştığı görülmektedir.

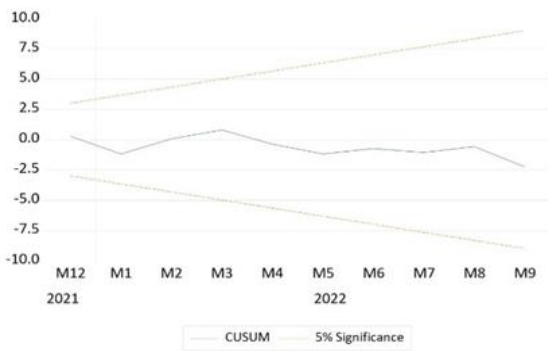
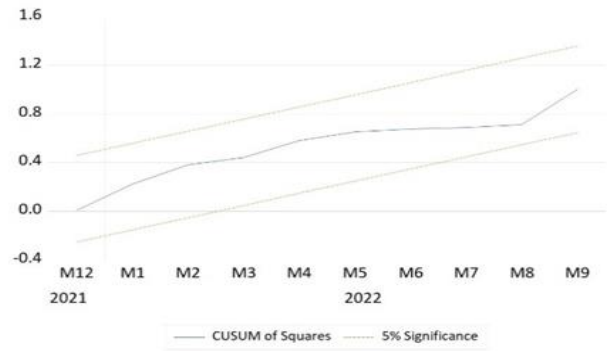
Tablo 10. ABD ARDL Sınır Testi

Uzun Dönem Katsayılar	Değişken	Katsayı	Standart hata	T istatistiği	Olaslık
	İşsizlik_ABD	111.3758	128.1148	0.877149	0.3827
	Enflasyon_ABD	1.353688	1.280987	1.056754	0.2934
	C	-6.344091	8.036914	-0.789369	0.4319
Kısa Dönem Katsayılar	Değişken	Katsayı	Standart hata	T istatistiği	Olaslık
	C	-0.212787	0.057425	-3.705484	0.0004
Hata Düzeltme Terimi	ECM (-1) *	-0.033541	0.007596	-4.415477	0.0000

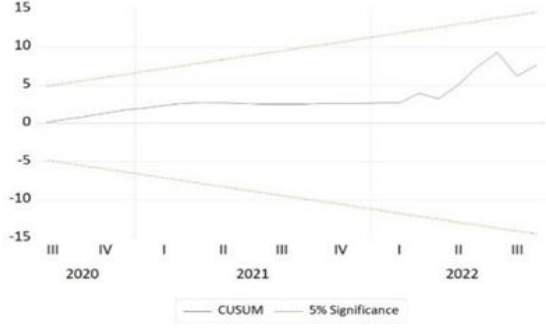
ABD için 2014-2022 dönemleri arası ARDL uzun- kısa dönem katsayıları ve hata düzeltme terimi Tablo 10’da verilmiştir. Uzun dönemde her iki değişken istatistiksel olarak anlamsız çıkmakta iken kısa dönemde uyum katsayısının 0 ile -1 arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve oluşacak bir dengeden sapmanın 3,3 ay sonra düzelerek yeniden uzun dönem dengesine ulaşılmıştır.

4.4. CUSUM Testi

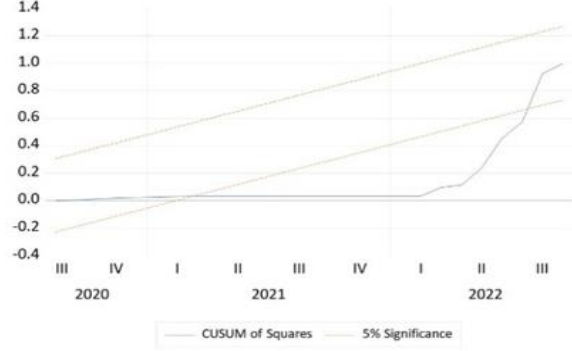
ARDL sınır testi yaklaşımında modelinin tutarlılığını test etmek amacıyla CUSUM ve CUSUMQ testlerinden yararlanılmaktadır. Şekil 7 ve Şekil 8’de Türkiye için uygulanan modele ilişkin tutarlılık testi sonuçlarına yer verilmektedir.

**Şekil 7. Türkiye'nin CUSUM Testi****Şekil 8. Türkiye'nin CUSUMQ Testi**

Türkiye için CUSUM ve CUSUMQ grafiklerine göre test istatistikleri %5 anlam düzeyinde çizilen kritik sınırlar arasında kaldığından hata düzeltme modelindeki tüm katsayıların istikrarlı olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla tahmin edilen model etkin ve tutarlı olup, modelin tahminsel hedef amacıyla kullanılabileceğini göstermektedir. Şekil 9 ve Şekil 10'da ise ABD için uygulanan tutarlılık testi sonuçlarına yer verilmektedir.



Şekil 9. ABD'nin CUSUM Testi



Şekil 10. ABD'nin CUSUMQ Testi

ABD için CUSUM grafiğine göre, test istatistikleri %5 anlam düzeyinde çizilen kritik sınırlar arasında kaldığından hata düzeltme modelindeki tüm katsayıların istikrarlı olduğu sonucuna varılmıştır. CUSUMQ grafiğine bakacak olursak, 2021M3-2022M7 dönemleri arasında test istatistikleri %5 anlam düzeyinde çizilen kritik sınırlar dışına çıksa da tekrardan kritik sınırlara içine girdiği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Enflasyon ve işsizlik genel olarak ülkelerin çözüme kavuşturmak istedikleri makroekonomik sorunların başında yer almaktadır. Ülkeler belirtilen makroekonomik sorunlardan kurtulmaya çalışırken farklı politikalar uygulamaya koymaktadırlar. Fakat enflasyon ve işsizlik arasındaki ters yönlü ilişki olduğu için makroekonomik sorunları aynı zaman diliminde çözüme kavuşturmak olası bir ihtimal olarak görülmemektedir. Olası ihtimaller doğrultusunda Merkez bankaları faiz oranları üzerinden para arzı ve kısa vadeli faiz oranları kontrol edebilir. Aynı zamanda bankaların ihtiyaç duydukları likiditeyi sağlamak amacıyla bankalara verdiği kısa vadeli borçların ve piyasadaki fazla likiditeyi çekmek için yaptığı borçlanma faiz oranlarını belirler. Politika yapımcılar uyguladıkları politikalar sonucunda bireylerin alım gücünü arttırmayı ve bireylerin istihdam seviyesini, dengede tutmak için enflasyon ve işsizlik den oluşan maliyetlerin minimize etmeyi hedeflemektedir.

Gerçekleştirdiğimiz çalışmada 2014M1-2022M9 dönemleri ele alınıp bu veriler doğrultusunda ARDL eşbütünleşme sınır testine dair, uzun dönem katsayıları ve hata düzeltme terimi bulgular kısmında tablolar aracılığı ile açıklamaya kavuşturulmuştur. Çalışmada ulaşılan sonuçlar; 2014M1-2022M9 dönemleri arasındaki verilerdeki her iki ülke içinde %5 ve %10'luk anlamlılık düzeyinde eşbütünleşme olduğunu göstermektedir. Türkiye'de uzun dönemde işsizlik istatistiksel olarak anlamlı

fakat enflasyon istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna göre, işsizlikte meydana gelen 1 birimlik artış faiz oranlarını 2,13 birim olarak artırmaktadır. Türkiye’de kısa dönem sonuçları incelendiğinde, uyum katsayısının 0 ile -1 arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve oluşacak bir dengeden sapmanın 12,5 ay sonra düzelerek uzun dönem dengesine ulaştığı görülmektedir. ABD için uzun dönem sonuçları incelendiğinde, her iki değişken istatistiksel olarak anlamsız çıkmakta iken kısa dönemde uyum katsayısının 0 ile -1 arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve oluşacak bir dengeden sapmanın 3,3 ay sonra düzelerek yeniden uzun dönem dengesine ulaşılmıştır. Bugüne kadar konuyla ilgili olarak yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, makro değişkenlerin faiz oranına etkisi seçilen ülke grubu, ekonometrik yöntem ve döneme bağlı olarak farklı sonuçlar içermektedir. Çalışmada elde edilen bulgular; literatürde yer alan Doğan, Buhari, Eroğlu ve Değer (2016) ve Çevik ve Yıldırım (2018) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermekte iken Altay (2015), Demirgil ve Türkay (2018) ve Güvenbaş (2021) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile farklılık göstermektedir.

ABD geleneksel faiz politikasını sürdürürken Türkiye’nin heterodoks bir yöntem izlediği görülmektedir. Özetlemek gerekirse, Türkiye politika faizinin işsizliğe tepki verdiği, ABD politika faizinin ise enflasyon ve işsizliğe tepki vermediği görülmüştür.

ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ BEYANI

Çalışmada kullanılan yöntem etik kurul iznini gerektirmemektedir.

DESTEK BEYANI

Bu çalışma herhangi bir kişi veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akcan, A. T. (2018). Makroekonomik değişkenlerin işsizlik ile ilişkisi: Türkiye örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 263-285.
- Akiş, E. (2020). Türkiye’de enflasyon ile işsizlik arasındaki ilişki (2005–2020). *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(49), 403-420.
- Bakkal, A. (1995). İslam hukukunda para ve faiz telakkisi zaviyesinden enflasyon farkının ödenmesi problemi. *Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 45-80.
- Bal, O. (2019). Faiz oranları, istihdam ve işsizlik arasında nedensellik ilişkisi: Türkiye örneği (2006-2018). *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)*, 21, 1081-1063.
- Çevik, E. İ. ve Yıldırım, D. Ç. (2018). Para politikası tercihleri ile işsizlik oranları arasındaki ilişki. *Ege Akademik Bakış*, 18(1), 31-46.
- Demirgil, B. ve Türkay, H. (2018). Enflasyon-faiz ilişkisi bir ARDL/sınır testi uygulaması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 515-528.

- Doğan, B., Eroğlu, Ö. ve Değer, O. (2016). Enflasyon ve faiz oranı arasındaki nedensellik ilişkisi: Türkiye örneği. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 405-425.
- Eyüboğlu, S. (2018). Amerikan 10 yıllık tahvil faizleri ile gelişmekte olan ülke borsaları arasındaki ilişkinin test edilmesi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(31), 443-459G.
- Güvenbaş, S. D. (2021). Faiz oranlarının değerlendirilmesi ve ekonomik kullanımın etkisi: Türkiye örneği (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kılavuz, E. ve Altınöz, B.(2020). Türkiye’de para arzı ile enflasyon arasındaki ilişki: ARDL sınır testi yaklaşımı. Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi, 5(2), 242-260.
- Oktar, S. ve Dalyancı, L. (2011). Türkiye ekonomisinde para politikası ve enflasyon arasındaki ilişkinin analizi. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 31(2), 1-20.
- Torun, M.ve Karanfil, M. (2016). 1980-2013 dönemi Türkiye ekonomisinde enflasyon ve faiz oranı arasındaki ilişki. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(27), 473-490.
- Tunalı, H. ve Yalçınkaya, Y. (2016). Geleneksel olmayan para politikası uygulamasında enflasyon ile döviz kuru arasındaki nedensellik ilişkisinin analizi. İktisat Fakültesi Mecmuası Dergisi, 66(2), 61-112.

TEŞEKKÜR

Araştırmanın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Ercan ÖZEN, Arş. Gör. Ayşegül ÖZKAN ve Arş. Gör. Burcu YÜRÜK hocalarımıza teşekkür ederiz.

UŞAK ÜNİVERSİTESİ

UBU



ubfdergi@usak.edu.tr
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/usakuyg>



universiteusak